

**STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING UMKM  
AGROINDUSTRI MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT DAN  
FUZZY AHP  
(STUDI KASUS: UMKM KERUPUK RAMBAK DI  
KABUPATEN MOJOKERTO)**

**SKRIPSI**

**Oleh :  
MEINIAR CHOIRUNNISA  
145100301111084**



**JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN  
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2018**



**STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING UMKM  
AGROINDUSTRI MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT DAN  
FUZZY AHP  
(STUDI KASUS: UMKM KERUPUK RAMBAK DI  
KABUPATEN MOJOKERTO)**

**Oleh :  
MEINIAR CHOIRUNNISA  
145100301111084**

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana  
Teknik**



**JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN  
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2018**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tugas Akhir : Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Agroindustri Menggunakan Analisis SWOT Dan *Fuzzy* AHP (Studi Kasus: UMKM Kerupuk Rambak Di Kabupaten Mojokerto)

Nama Mahasiswa : Meiniar Choirunnisa

NIM : 145100301111084

Jurusan : Teknologi Industri Pertanian

Fakultas : Teknologi Pertanian

Pembimbing Pertama,

Pembimbing Kedua,

**Dr. Ir. Imam Santoso, MP.**

NIP. 19681005 199512 1 001

**Rizky L. R.S., STP. M.Sc**

NIP. 19880417 201504 1 002

**Tanggal Persetujuan :**

**Tanggal Persetujuan:**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tugas Akhir : Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Agroindustri Menggunakan Analisis SWOT Dan *Fuzzy* AHP (Studi Kasus: UMKM Kerupuk Rambak Di Kabupaten Mojokerto)

Nama Mahasiswa : Meiniar Choirunnisa  
NIM : 145100301111084  
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian  
Fakultas : Teknologi Pertanian

Dosen Penguji I,

**Dr. Retno Astuti, STP. MT.**  
NIP. 19700521 200212 2 001

Dosen Penguji II,

Dosen Penguji III,

**Dr. Ir. Imam Santoso, MP.**  
NIP. 19681005 199512 1 001

**Rizky L. R.S., STP. M.Sc**  
NIP. 19880417 201504 1 002

Ketua Jurusan,

**Dr. Sucipto, STP. MP.**  
NIP. 19730602 199903 1 001

Tanggal Lulus TA:

## PERNYATAAN KEASLIAN TA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Meiniar Choirunnisa

NIM : 145100301111084

Jurusan : Teknologi Industri Pertanian

Fakultas : Teknologi Pertanian

Judul TA : Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM

Agroindustri Menggunakan Analisis

SWOT Dan *Fuzzy* AHP (Studi Kasus:

UMKM Kerupuk Rambak Di Kabupaten

Mojokerto)

Menyatakan bahwa,

TA dengan judul di atas merupakan karya asli penulis tersebut di atas. Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan ini tidak benar saya bersedia dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Malang, Agustus 2018

Pembuat Pernyataan,

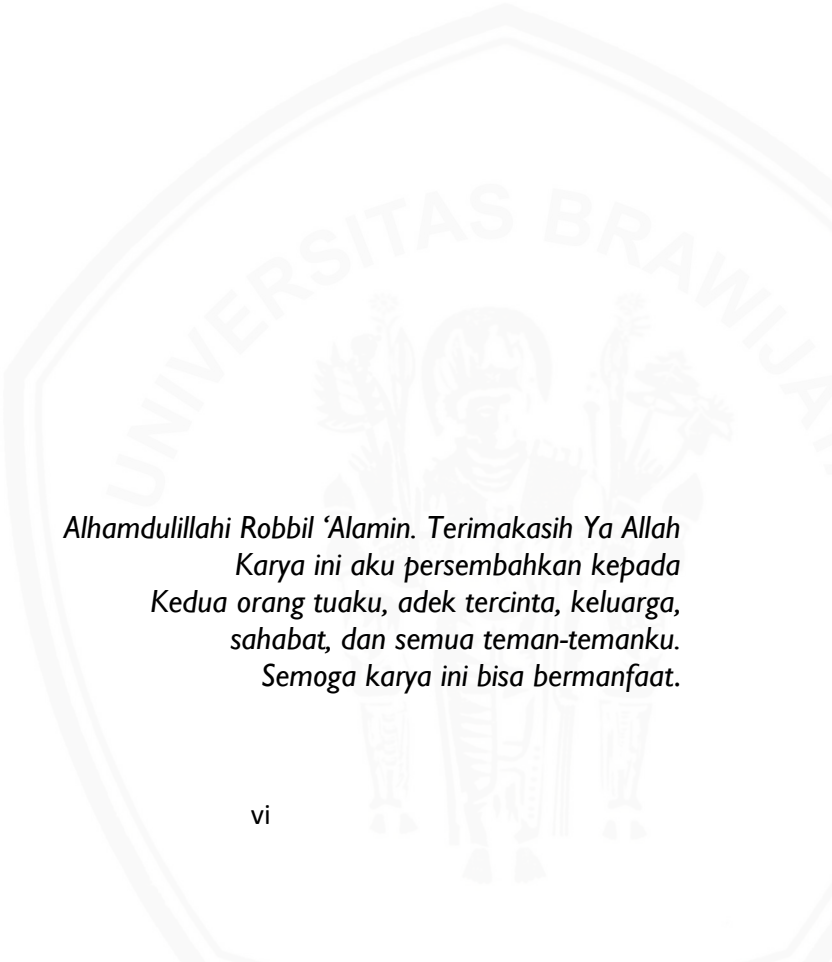
Meiniar Choirunnisa

NIM.145100301111084

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Meiniar Choirunnisa, lahir di Gresik pada tanggal 31 Mei 1997. Penulis merupakan putri pertama dari pasangan Anto, S.Pd., M.Pd dan Ragil Hastuti A.Md.Keb. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SDN Ngampel pada tahun 2008, kemudian melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 2 Dawarblandong dengan tahun kelulusan 2011. Penulis melanjutkan ke Sekolah Menengah Atas di SMAN 1 Gedeg dan selesai pada tahun 2014. Pada tahun 2018 penulis telah berhasil menyelesaikan pendidikan sarjana di Universitas Brawijaya Malang dengan jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian. Beberapa aktivitas yang diikuti selama menjadi mahasiswa diantaranya adalah tergabung sebagai Staff Muda HIMATITAN bidang LSO-ITech periode 2014-2015, Staff Reguler HIMATITAN bidang Kesejahteraan Mahasiswa 2015-2016, dan Staff Ahli HIMATITAN bidang Kesejahteraan Mahasiswa periode 2016-2017, panita *Design Competition* 2015, panitia PKM Stulabo 2015, panitia *Hi-Lead* 2016, panitia PRAHA 2016, panitia PRAHA 2017.



*Alhamdulillah Robbil ‘Alamin. Terimakasih Ya Allah  
Karya ini aku persembahkan kepada  
Kedua orang tuaku, adek tercinta, keluarga,  
sahabat, dan semua teman-temanku.  
Semoga karya ini bisa bermanfaat.*



Meiniar Choirunnisa. 145100301111084. Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Agroindustri Menggunakan Analisis SWOT dan Fuzzy AHP (Studi Kasus: UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto). Tugas Akhir. Dosen Pembimbing 1: Dr. Ir. Imam Santoso, MP. Dosen Pembimbing 2: Rizky L.R. Silalahi, STP. M.Sc

---

### RINGKASAN

Kabupaten Mojokerto merupakan salah satu daerah yang menjadi sentra penghasil kerupuk rambak. Perkembangan UMKM tersebut masih dihadapkan pada berbagai permasalahan, sehingga menyebabkan lemahnya daya saing. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal UMKM, menentukan alternatif strategi, dan prioritas strategi peningkatan daya saing yang sesuai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis SWOT dan Fuzzy AHP. Responden penelitian adalah 6 pemilik UMKM (UD Wira Usaha, UD. Putra Manunggal, UD. Amaliah, UD. Farid Jaya, UD. Kumala Jaya dan Rafa Jaya Rambak), DISPERINDAG dan DISKOPUM.

Hasil penelitian menunjukkan faktor internal yang paling berpengaruh dari segi kekuatan yaitu harga produk sesuai pasar (0,27), dari segi kelemahan yaitu tidak adanya kerjasama dengan mitra usaha lain dan pembukuan keuangan yang masih manual belum terkomputerisasi (0,10). Faktor eksternal dari segi peluang adalah daya beli masyarakat relatif tinggi (0,41), dari segi ancaman yaitu harga bahan baku fluktuatif (0,16). Nilai IFE 2,66 dan nilai EFE 2,13 berada pada kuadran V yaitu *hold and maintain*. Urutan prioritas alternatif strategi yaitu mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk, meningkatkan kapasitas produksi, meningkatkan kinerja UMKM dengan pengembangan teknologi, melakukan diversifikasi produk baik segi rasa, bentuk dan kemasan, memiliki pemasok bahan baku tetap, menerapkan penjaminan mutu dan standar mutu produk, meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar.

**Kata Kunci:** Kerupuk Rambak, UMKM, Strategi Peningkatan Daya Saing, Analisis SWOT, Fuzzy AHP

Meiniar Choirunnisa. 145100301111084. *Competitiveness Improvement Strategy of Agroindustry MSMEs Using SWOT Analysis and Fuzzy AHP (Case Study: MSMEs Rambak Crackers in Mojokerto Regency)*. Thesis. Supervisor 1: Dr. Ir. Imam Santoso, MP. Supervisor 2: Rizky L.S. Silalahi, STP. M.Sc

---

### SUMMARY

One of the areas that became the center of rambak cracker producers is Mojokerto Regency, East Java. The development of MSMEs Rambak Crackers in Mojokerto Regency still faced with various problems, thus causing weak competitiveness of other products. This research was intended to know the internal and external conditions of MSMEs, to determine alternative strategy, and to know strategic priority of the competitiveness improvement. The method used in this research is SWOT Analysis and Fuzzy AHP. Respondents of this research are 6 owners of MSMEs Rambak Crackers, DISPERINDAG and DISKOPUM.

The results showed that the most influential internal factors in terms of strength that is the price of products according to the market (0,27) while in terms of weakness that is the absence of cooperation with other business partners and financial bookkeeping manual still not computerized (0,10). The most influential external factor in terms of opportunity is the purchasing power of the community is relatively high (0,41), while in terms of the threat of raw material prices fluctuate (0,16). The IFE value is 2,66 and EFE value 2,13 is in quadrant V that is hold and maintain. The priority sequence of strategy is to maintain and improve product quality, increase production capacity, applying MSMEs performance with technology development, good product diversification, have suppliers of the raw materials remain, applying quality assurance and product quality standard, increasing and maintaining market share

**Keywords:** Rambak Crakers, MSMEs, Competitiveness Improvement Strategy, SWOT Analysis, Fuzzy AHP

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Agroindustri Menggunakan Analisis SWOT dan *Fuzzy AHP* (Studi Kasus: UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto)”. Penyelesaian skripsi ini, penulis mendapat bimbingan, saran, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Imam Santoso, MP. selaku Dosen Pembimbing I atas bimbingan, arahan, dan motivasi selama penyusunan proposal skripsi ini.
2. Bapak Rizky Luthfian R. Silalahi., STP., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing II atas bimbingan, arahan, dan motivasi selama penyusunan proposal skripsi ini.
3. Ibu Dr. Retno Astuti, STP., MT selaku Dosen Penguji atas saran dan masukannya untuk penelitian yang telah dilaksanakan.
4. Bapak Dr. Sucipto, STP, MP., selaku Ketua Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Universitas Brawijaya Malang.
5. Pemilik UMKM Kerupuk Rambak, DISPERINDAG dan DISKOPUM di Kabupaten Mojokerto atas bantuan dan kerjasamanya.
6. Orangtua dan keluarga yang senantiasa memberikan dukungan moril dan materi.
7. Nastiar Majidatun Wakhidah yang telah menemani Penulis selama penelitian.
8. Zendy Dwi Arifin Pradana yang telah memberikan dukungan, do'a, semangat, perhatian dan motivasi.
9. Kaca Sisir (Gustinarsari, Novita, Elmy, Rara, Rima), yang telah menemani penulis selama 4 tahun menempuh pendidikan hingga akhir.
10. Teman Kos P310 (Yosephin, Gladiola, Arieneu, Shera) yang selalu menemani dan memberikan semangat.
11. Tim daya saing (Yogi & Dewi) serta seluruh anak bimbingan Bapak Imam Santoso yang selalu memberikan bantuan dari awal penulisan karya ini hingga selesai.

12. Teman-teman Jodoh di tangan Allah (Nisaul, Laili, Faidah, Selun) yang memberikan banyak cerita di kehidupan Penulis.
13. Teman-teman TIP 14 yang memberikan dukungan, bantuan serta motivasi dari awal perkuliahan hingga karya ini terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa masih banyak keterbatasan dalam penulisan skripsi ini. Maka dari itu, penulis mengharap saran dan masukan agar skripsi ini dapat bermanfaat untuk penulis dan pihak lainnya.

Malang, Agustus 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TA .....	iv
RIWAYAT HIDUP .....	v
RINGKASAN .....	vii
SUMMARY .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1 Latar Belakang .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2 Rumusan Masalah .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3 Tujuan Penelitian...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4 Manfaat Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1 Kerupuk Rambak.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2 UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3 Strategi Daya Saing UMKM Agroindustri.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4 <i>Strength, Weakness, Opportunity, Threat</i> (SWOT).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.1 Analisis Lingkungan Internal.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.5 <i>Fuzzy Analytical Hierarchy Process</i> (FAHP).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.6 Penelitian Pendahuluan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2 Batasan Masalah.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3 Prosedur Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3.1 Studi Literatur ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3.2 Survei Pendahuluan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3.3 Identifikasi Permasalahan dan Perumusan Masalah .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3.4 Penentuan Responden.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

- 3.3.5 Penyusunan Kuesioner Terbuka **Error! Bookmark not defined.**
- 3.3.6 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal **Error! Bookmark not defined.**
- 3.3.7 Penyusunan Kuesioner SWOT dan Kuesioner FAHP ..... **Error! Bookmark not defined.**
- 3.3.8 Uji Validitas Kuesioner **Error! Bookmark not defined.**
- 3.3.9 Pengumpulan Data **Error! Bookmark not defined.**
- 3.3.10 Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing SWOT ..... **Error! Bookmark not defined.**
  - 3.3.10.1 Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE). **Error! Bookmark not defined.**
  - 3.3.10.2 Analisis Matriks Internal dan Eksternal **Error! Bookmark not defined.**
- 3.3.12 Pemilihan Strategi dengan Metode *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) **Error! Bookmark not defined.**
- 3.3.13 Kesimpulan dan Saran **Error! Bookmark not defined.**

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN** **Error! Bookmark not defined.**

- 4.1 Gambaran Umum Sentra Industri Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2 Gambaran Umum Responden **Error! Bookmark not defined.**
- 4.3 Analisis Lingkungan Internal **Error! Bookmark not defined.**
- 4.4 Analisis Lingkungan Eksternal **Error! Bookmark not defined.**
- 4.5 *The Input Stage* .... **Error! Bookmark not defined.**
  - 4.5.1 *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE) **Error! Bookmark not defined.**
  - 4.5.2 *Matriks Eksternal Factor Evaluation* (EFE) **Error! Bookmark not defined.**
- 4.6 *The Matching Stage* **Error! Bookmark not defined.**
  - 4.6.1 Matriks Internal-Eksternal (IE) **Error! Bookmark not defined.**
  - 4.6.2 Matriks SWOT .. **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.2 Matriks SWOT **Error! Bookmark not defined.**
- 4.7 Identifikasi Alternatif Strategi Peningkatan Daya Saing dengan FAHP **Error! Bookmark not defined.**
- 4.8 Implikasi Manajerial. **Error! Bookmark not defined.**

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN** **Error! Bookmark not defined.**

- 5.1 Kesimpulan ..... **Error! Bookmark not defined.**
- 5.2 Saran ..... **Error! Bookmark not defined.**

#### **DAFTAR PUSTAKA**..... **Error! Bookmark not defined.**

#### **LAMPIRAN** ..... **Error! Bookmark not defined.**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b> Hasil Produksi Kerupuk Rambak di Kab. Mojokerto Tahun 2013 .....	2
<b>Tabel 2.1</b> Kelemahan UKM.....	8
<b>Tabel 2.2</b> Skala TFN.....	16
<b>Tabel 2.3</b> Variabel Linguistik Penilaian Alternatif .....	17
<b>Tabel 3.1</b> Faktor Internal UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto .....	23
<b>Tabel 3.2</b> Faktor Eksternal UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto .....	24
<b>Tabel 3.1</b> Penilaian bobot faktor strategis internal dan eksternal perusahaan.....	28
<b>Tabel 3.4</b> Matriks IFE dan EFE .....	31
<b>Tabel 3.5</b> Nilai Skala Perbandingan Berpasangan.....	35
<b>Tabel 3.6</b> Matriks Perbandingan Berpasangan .....	35
<b>Tabel 3.7</b> <i>Random Index</i> (RI) Matriks .....	37
<b>Tabel 3.8</b> Fuzzifikasi Perbandingan Dua Kriteria .....	38
<b>Tabel 4.1</b> Profil UMKM Kerupuk Rambak pada Penelitian .....	42
<b>Tabel 4.2</b> Karakteristik Responden .....	43
<b>Tabel 4.3</b> Matriks IFE .....	72
<b>Tabel 4.4</b> Matriks EFE .....	74
<b>Tabel 4.5</b> Nilai CR Faktor Peningkatan Daya Saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto .....	87
<b>Tabel 4.6</b> Agregat Bobot Faktor .....	88
<b>Tabel 4.1</b> Pembobotan Alternatif Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Kerupuk Rambak di Kab. Mojokerto.....	89



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 3.1</b>	Diagram Alir Penelitian .....	20
<b>Gambar 3.2</b>	Matriks Internal-Eksternal (IE) .....	32
<b>Gambar 3.3</b>	Struktur Hirarki AHP .....	34
<b>Gambar 4.1</b>	Matriks IE .....	77
<b>Gambar 4.1</b>	Matriks SWOT .....	79
<b>Gambar 4.2</b>	Struktur Hirarki Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Kerupuk Rambak di Kab. Mojokerto.....	86



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1</b> Kuesioner semi terbuka untuk pemilik UMKM .....	108
<b>Lampiran 2.</b> Kuesioner SWOT .....	112
<b>Lampiran 3.</b> Kuesioner FAHP .....	121
<b>Lampiran 4.</b> Pengisian Kuesioner SWOT .....	128
<b>Lampiran 5.</b> Rata-rata Bobot dan <i>Rating</i> Faktor Internal dan Eksternal .....	132
<b>Lampiran 6.</b> Perhitungan FAHP .....	134
<b>Lampiran 7.</b> Dokumentasi Penelitian.....	15





### LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tugas Akhir : Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Agroindustri  
Menggunakan Analisis SWOT Dan Fuzzy AHP (Studi  
Kasus: UMKM Kerupuk Rambak Di Kabupaten Mojokerto)

Nama Mahasiswa : Meiniar Choirunnisa  
NIM : 145100301111084  
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian  
Fakultas : Teknologi Pertanian

Pembimbing Pertama,

Pembimbing Kedua,



**Dr. Ir. Imam Santoso, MP.**

NIP. 19681005 199512 1 001



**Rizky Luthfian R.S., STP. M.Sc.**

NIP. 19880417 201504 1 002

Tanggal Persetujuan:

Tanggal Persetujuan: 9/8/18.

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tugas Akhir : Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Agroindustri  
Menggunakan Analisis SWOT Dan Fuzzy AHP (Studi  
Kasus: UMKM Kerupuk Rambak Di Kabupaten Mojokerto)

Nama Mahasiswa : Meiniar Choirunnisa  
NIM : 145100301111084  
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian  
Fakultas : Teknologi Pertanian

Dosen Penguji I,



**Dr. Retno Astuti, STP. MT.**

NIP. 19700521 200212 2 001

Dosen Penguji II,

Dosen Penguji III,



**Dr. Ir. Imam Santoso, MP.**

NIP. 19681005 199512 1 001



**Rizky Luthfian R.S., STP. M.Sc**

NIP. 19880417 201504 1 002

Ketua Jurusan,



**Dr. Sucipto, STP. MP.**

NIP. 19730602 199903 1 001

Tanggal Lulus TA:

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Fundamental perekonomian Indonesia yang masih belum kokoh, mendorong pemerintah untuk terus memberdayakan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Sektor ini mampu menyerap tenaga kerja cukup besar dan memberi peluang bagi UMKM untuk berkembang dan bersaing dengan perusahaan yang cenderung menggunakan modal besar (*capital intensive*). UMKM juga merupakan usaha yang bersifat padat karya, tidak membutuhkan persyaratan tertentu seperti tingkat pendidikan, ketrampilan, serta penggunaan modal usaha yang relatif sedikit dan teknologi yang digunakan cenderung sederhana.

Saat ini UMKM banyak berkembang di Kabupaten Mojokerto. Mojokerto sebagai salah satu tempat berkembangnya UMKM baik sektor agroindustri maupun non agroindustri. Menurut Binarwati *et al.*, (2010), perkembangan sektor industri pengolahan di Kabupaten Mojokerto semakin meningkat dengan prosentase sebesar 33,25% di tahun 2007 terutama untuk industri kecil yang memproduksi berbagai produk olahan. Salah satu industri kecil yang berbahan baku kulit adalah kerupuk rambak. Industri kecil ini diproses menjadi makanan ringan di Kecamatan Bangsal. Industri kerupuk rambak di Kecamatan Bangsal merupakan salah satu industri kecil yang terdapat di Kabupaten Mojokerto, dimana usaha tersebut merupakan usaha turun-temurun dan hanya terdapat di wilayah tersebut, sehingga dapat dikatakan bahwa di Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto merupakan sentra dari industri tersebut. Pemerintah setempat menetapkan rambak sebagai salah satu produk unggulan yang menjadi salah satu *icon* industri Kabupaten Mojokerto.

Agroindustri di Kota Mojokerto merupakan salah satu kegiatan usaha yang dapat membantu dan menumbuhkan kegiatan perekonomian masyarakat, sehingga diperlukan adanya campur tangan dari pemerintah daerah. Dukungan dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro (Diskopum) serta Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Mojokerto sangat diperlukan dengan cara melakukan

repository.ub.ac.id

pemberdayaan kepada UMKM untuk mengembangkan dan meningkatkan produknya. Berikut ini beberapa nama Desa di Kecamatan Bangsal yang memproduksi kerupuk rambak.

**Tabel 1.1 Hasil Produksi Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto Tahun 2013**

No	Desa di Kecamatan Bangsal	Hasil Produksi (Kw)
1	Bangsal	2816,3
2	Sumberwono	1875
3	Puloniti	1929
4	Sumbertebu	1638,5
5	Pekuwon	1367
6	Ngastemi	1590,5
7	Gayam	1467,5

Sumber : Farida (2015).

Berdasarkan **Tabel 1.1** dapat diketahui hasil produksi kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto pada tahun 2013 yaitu Desa Bangsal sebesar 2816,3 kwintal, Desa Sumberwono sebesar 1875 kwintal, Desa Puloniti sebesar 1929 kwintal, Desa Sumbertebu sebesar 1638,5 kwintal, Desa Pekuwon sebesar 1367 kwintal, Desa Ngastemi sebesar 1590,5 kwintal dan Desa Gayam sebesar 1467,5 kwintal. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa hasil produksi kerupuk rambak tertinggi yaitu pada Desa Bangsal. Perkembangan UMKM kerupuk rambak di Mojokerto masih dihadapkan pada berbagai permasalahan sehingga menyebabkan lemahnya daya saing terhadap produk lain. Permasalahan yang dihadapi UMKM kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto adalah kurangnya akses informasi khususnya informasi pasar. Hal tersebut menjadi kendala dalam hal memasarkan produk-produk, karena dengan terbatasnya akses informasi pasar akan mengakibatkan rendahnya orientasi pasar dan lemahnya daya saing di tingkat global. Seiring berkembangnya UMKM yang bergerak di bidang pangan maupun non pangan, menyebabkan tingginya tingkat persaingan pada UMKM tersebut.

Setiap UMKM memiliki tujuan untuk dapat berkembang pada persaingan bisnis. Persaingan menjadi suatu kewajiban yang tidak bisa dihindarkan pada UMKM. Persaingan yang semakin



ketat antar UMKM kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto mendorong peningkatan daya saing UMKM tersebut agar mampu bersaing. Peningkatan daya saing UMKM kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto perlu diperhatikan, salah satunya dengan cara melakukan pengembangan UMKM kerupuk rambak dengan memberikan perhatian yang besar baik dari pemerintah atau dinas terkait maupun masyarakat agar UMKM dapat berkembang lebih kompetitif bersama pelaku usaha lainnya. Menurut Sajono (2013), strategi dalam bersaing sangat penting karena merupakan bagian dari kegiatan yang dirancang dalam menjalankan aktivitas bisnis. Semakin baik dan tepat strategi yang diterapkan, maka semakin kuat dalam menghadapi persaingan yang ada.

Berdasarkan permasalahan internal dan eksternal pada UMKM kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto, perlu dilakukan analisis untuk mengetahui strategi peningkatan daya saing yang harus diterapkan pada UMKM tersebut. Pada penelitian ini, metode yang digunakan adalah analisis SWOT. Menurut Pearce dan Robinson (2008), analisa SWOT menyediakan informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan suatu perusahaan, serta untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam perusahaan. Analisis ini didasarkan ada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan akan diperoleh beberapa alternatif, dari alternatif tersebut perlu dilakukan pembobotan dan pemberian tingkat prioritas karena tingkat kepentingan dari setiap alternatif berbeda. Pembobotan dan pemberian tingkat prioritas dilakukan dengan menggunakan metode *Fuzzy AHP*. Menurut (2016), *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) adalah metode AHP yang dikembangkan dengan teori logika *fuzzy*. Langkah penyelesaian masalah dengan menggunakan metode *Fuzzy AHP* hampir sama dengan metode AHP, hanya saja metode *Fuzzy AHP* mengubah skala AHP ke dalam skala *triangular fuzzy* untuk memperoleh prioritas. Keunggulan menggunakan *Fuzzy AHP*



yakni mampu menutupi kelemahan yang terdapat pada AHP, yaitu permasalahan terhadap kriteria yang memiliki sifat subyektif lebih banyak. Penggunaan metode ini bertujuan untuk melakukan pengambilan keputusan berdasarkan prioritas agar didapatkan strategi yang tepat untuk peningkatan daya saing UMKM kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana posisi UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto berdasarkan matriks internal dan eksternal?
2. Bagaimana prioritas strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto menggunakan metode *Fuzzy AHP*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kondisi internal dan eksternal UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto menggunakan analisis SWOT.
2. Menentukan prioritas strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto dengan menggunakan metode *Fuzzy AHP*.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi UMKM  
Memberikan informasi kepada UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto tentang strategi peningkatan daya saing UMKM agar siap dan mampu bersaing dengan UMKM yang lain.
2. Bagi Pemerintah Daerah  
Memberi masukan kepada Pemerintah Daerah (PEMDA) setempat khususnya dinas/instansi terkait sebagai bahan pertimbangan dalam mendukung dan menggali potensi daerah yang berbasis agroindustri untuk meningkatkan daya saing di pasar global.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 1.1 Kerupuk Rambak

Kerupuk atau krupuk adalah makanan ringan yang dibuat dari adonan tepung tapioka dicampur bahan perasa seperti udang dan ikan. Sebutan kerupuk di beberapa Negara antara lain krupuk/kerupuk/kropoek di Indonesia, *keropok* di Malaysia, *Kropek* di Filipina, *bánh phồng tôm* di Vietnam merupakan makanan ringan (*snack*) di beberapa negara Asia (Anonymous, 2010). Kerupuk bertekstur garing dan dijadikan sebagai makanan selingan, pelengkap untuk berbagai makanan Indonesia seperti nasi goreng, gado-gado, soto, rawon, bubur ayam dan lain-lain dan bahkan orang menganggap kerupuk sebagai lauk sehari-hari. Kerupuk biasanya dijual dalam kemasan yang belum digoreng (kerupuk mentah) atau dalam kemasan yang sudah digoreng (kerupuk matang). Ada dua jenis kerupuk yang dikenal di masyarakat, yaitu kerupuk dengan bahan baku nabati (seperti kerupuk singkong, kerupuk bawang, kerupuk puli, rempeyek, rengginang, kerupuk gendar, kerupuk aci, kemplang, rengginang, emping melinjo/*Gnetum gnemon* dan karak) serta kerupuk dengan tambahan bahan pangan hewani, seperti kerupuk udang, kerupuk ikan dan kerupuk rambak kulit (Anonymous, 2010). Salah satu jenis kerupuk yang digemari masyarakat saat ini adalah kerupuk rambak (krecek).

Menurut Rahmanto (2013) Kerupuk rambak atau krecek merupakan salah satu produk agroindustri berupa jenis makanan yang berbahan dasar dari kulit sapi atau kerbau. Pada proses pembuatannya bahan yang digunakan tidak semua jenis sapi atau kerbau dapat diambil kulitnya untuk pembuatan kerupuk kulit, karena disini lebih diutamakan sapi atau kerbau yang berumur masih muda. Menurut Anonymous (2011), Kerupuk kulit atau yang dikenal dengan nama kerupuk rambak adalah kerupuk yang tidak dibuat dari adonan tepung tapioka, melainkan dari kulit sapi, kerbau, kelinci, ayam atau kulit ikan yang dikeringkan. Beberapa industri pengolahan kerupuk rambak kulit skalanya masih Industri Rumah Tangga (IRT). Industri kerupuk rambak kulit banyak dijumpai di Jawa Timur (Daerah Sentra *industry* kerupuk rambak Desa Kauman

Kecamatan Bangsal Mojokerto, Sidoarjo, Jember, Tulungagung), Jawa Tengah (Kendal, Pati, Sleman Jogja, Gunung Kidul, Purworejo, Boyolali), Jawa Barat (Garut ). Kendala utama dalam usaha kerupuk rambak kulit adalah pemenuhan bahan baku utamanya yaitu kulit. Kulit kerbau lebih sulit didapatkan daripada kulit sapi tetapi kulit kerbau lebih mudah dalam proses pengelupasan/pengerokan bulu.

Pembuatan kerupuk rambak kulit sangat mudah karena proses pengolahannya sederhana. Proses pembuatan kerupuk rambak kulit pada umumnya adalah (1) pemilihan kulit sebagai bahan baku (harus dari kulit yang sehat, bukan dari ternak yang sakit, kulit bersih dan tidak busuk), (2) pencucian (*washing*) untuk membersihkan sisa kotoran yang masih menempel, (3) perendaman jika kulit berasal dari kulit awetan atau kulit kering (selama 24 jam dalam air bersih) supaya kulit kering menjadi basah seperti kulit segar, (4) pengapuran (*liming*) (direndam dalam larutan kapur tohor ( $\text{Ca(OH)}_2$ ) supaya kulit membengkak, lapisan epidermis dan bulu mudah dihilangkan serta untuk meningkatkan daya kembang dan kerenyahan kerupuk rambak), (5) buang kapur (*deliming*), mencuci kulit dengan air mengalir supaya sisa kapur hilang, (6) pengerokan bulu (terutama dari kulit sapi, kerbau dan kelinci), (7) perebusan (*boiling*) pada suhu dan waktu tertentu sesuai jenis kulit supaya kulit matang, (8) pemotongan kulit sesuai selera, (9) perendaman dalam bumbu (umumnya adalah garam dan bawang putih), (10) penjemuran dibawah sinar matahari sampai kering, (11) penggorengan (dilakukan 2 tahap, yaitu dengan minyak yang tidak terlalu panas (suhu  $80^\circ\text{C}$ ) kemudian dimasukkan dalam minyak yang panas (suhu  $100^\circ\text{C}$ ) sampai kerupuk rambak kulit mengembang dengan sempurna. Proses selanjutnya yaitu pengemasan dalam kantong plastik serta pemasaran (Amertaningtyas, 2014).

## 1.2 UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah)

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 sampai dengan 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 sampai dengan 99

orang. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994, usaha kecil didefinisikan sebagai perorangan atau badan usaha yang telah melakukan kegiatan/usaha yang mempunyai penjualan atau omset per tahun setinggi-tingginya Rp 600.000.000 atau aset/aktiva setinggi-tingginya Rp 600.000.000 (di luar tanah dan bangunan yang ditempati) terdiri dari badan usaha (Fa, CV, PT, dan koperasi) dan perorangan (pengrajin atau industri rumah tangga, petani, peternak, nelayan, perambah hutan, penambang, pedagang barang dan jasa).

Menurut Meliala, et.al. (2014), berdasarkan perspektif perkembangannya UKM dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat) kelompok yaitu *Livelihood Activities*, merupakan UKM yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Contohnya adalah pedagang kaki lima. Kedua adalah *Micro Enterprise*, merupakan UKM yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan. Ketiga adalah *Small Dynamic Enterprise*, merupakan UKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor. Keempat adalah *Fast Moving Enterprise*, merupakan UKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi Usaha Besar (UB).

UMKM memiliki potensi dan peranan yang cukup strategis untuk mewujudkan struktur perekonomian yang mampu memberikan pelayanan ekonomi, melaksanakan pemerataan dan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi serta mewujudkan stabilitas ekonomi. Pengembangan dan pembinaan yang berkesinambungan diperlukan guna meningkatkan kemajuan pada industri kecil dan menengah agar mampu mandiri menjadi usaha yang tangguh dan juga memiliki keunggulan di dalam memberikan kepuasan terhadap konsumen dan menciptakan peluang pasar yang semakin luas. Salah satu UMKM yang berkembang pesat di Indonesia adalah UMKM yang bergerak dibidang agroindustri. Agroindustri merupakan salah satu sektor yang memiliki peranan penting dalam upaya pembangunan perekonomian Indonesia. Pengelolaan yang tepat pada sektor ini dapat mendukung adanya peningkatan jumlah ekspor produk

lokal peningkatan penyerapan jumlah tenaga kerja, mendorong pemerataan tenaga kerja serta dapat meningkatkan pendapatan (Ramadhani, 2010).

Permasalahan yang seringkali dihadapi oleh UMKM di Indonesia antara lain meliputi akses pasar, pembiayaan usaha, rendahnya kemampuan teknik produksi dan kontrol kualitas, serta manajemen secara umum. Menurut Urata (2000), yang melakukan penelitian pada UKM di tujuh kota besar di Indonesia termasuk Surabaya berhasil mengidentifikasi permasalahan UKM yang meliputi lemahnya akses pasar (29%), keuangan (19,2%), informasi teknik dan pelatihan (19,2%), kontrol kualitas, manajemen, peralatan produksi masing-masing 9,6% dan masalah lain 4%. Menurut Ariawati (2005) kelemahan UKM dapat diklasifikasikan seperti yang terlihat pada **Tabel 2.1**.

**Tabel 1.1 Kelemahan UKM**

No.	Bidang	Kelemahan
1.	Pendidikan	Pendidikan pelaku UMKM masih tergolong rendah
2.	Ketrampilan & keahlian	Profesionalisme, kemampuan teknis dan manajerial yang masih rendah
3.	Kemampuan penetrasi pasar	Kemampuan menguasai pasar masih rendah serta kapasitas produksi yang masih kecil
4.	Permodalan	Modal yang dimiliki sedikit
5.	Teknologi Industri	Lemah karena tidak ada kases pada lembaga keuangan
6.	Jaringan usaha	Terbatas pada produk inferior
7.	Iklim usaha	Kurang menunjang karena adanya persaingan
8.	Sarana & prasarana	Sarana & prasarana belum memadai

**Sumber:** Ariawati (2005).

Menurut Urata (2000), secara umum UKM sendiri menghadapi dua permasalahan utama, yaitu masalah finansial dan masalah non finansial (organisasi manajemen). Masalah yang termasuk dalam masalah finansial di antaranya adalah kurangnya kesesuaian (terjadinya *mismatch*) antara dana yang tersedia yang dapat diakses oleh UKM, kurangnya akses ke

sumber dana yang formal baik disebabkan oleh ketiadaan bank di pelosok maupun tidak tersedianya informasi yang memadai, banyak UKM yang belum *bankable*, baik disebabkan belum adanya manajemen keuangan yang transparan maupun kurangnya kemampuan manajerial dan finansial serta tidak adanya pendanaan yang sistematis oleh UKM. Sedangkan masalah non finansial yang sering terjadi pada UKM adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) secara kurangnya sumber daya untuk mengembangkan SDM, kurangnya pengetahuan atas teknologi produksi dan *quality control* yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan serta kurangnya pengetahuan akuntansi dan manajemen.

### 2.3 Strategi Daya Saing UMKM Agroindustri

Menurut kamus besar bahasa indonesia (KBBI), strategi diartikan sebagai ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai. Menurut Stephanie dan Umar (2008), strategi merupakan suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai. Menurut *European Commission* pada tahun 1999, daya saing diartikan sebagai kemampuan menghasilkan produk barang dan jasa yang memenuhi pengujian internasional, dan dalam saat bersamaan juga dapat memelihara tingkat pendapatan yang tinggi dan berkelanjutan, atau kemampuan daerah menghasilkan tingkat pendapatan dan kesempatan kerja yang tinggi dengan tetap terbuka terhadap persaingan eksternal (Meliala, et.al., 2014).

Daya saing adalah kemampuan untuk menghadapi tantangan persaingan pasar dengan menawarkan barang dan jasa yang memenuhi standar kualitas pasar domestik dan internasional dengan harga yang bersaing. Produsen yang berdaya saing mampu menjual dan memasok barang atau jasa yang lebih baik dari kompetitornya. Barang dan jasa yang



berdaya saing mampu bertahan terhadap serangan produk-produk saingannya (Hadi dan Sunaraya, 2014). Daya saing (kemampuan/strategi untuk bersaing) dari suatu produk, perusahaan atau industri bukan hanya dilihat dari sisi produksi atau kemampuan untuk menghasilkan produk yang murah, tetapi merupakan kombinasi dari hasil akhir (tujuan/misi) dengan upaya (kebijakan) untuk mencapainya. Upaya ini (yang digambarkan sebagai roda strategi bersaing), bukan hanya upaya produksi saja (manufakturing, lini produk serta penelitian dan pengembangan), tetapi melibatkan keuangan, pemasaran dan target pasar, penjualan, distribusi, pengadaan dan pembelian barang serta tenaga kerja.

Daya saing secara konsep dibagi menjadi dua, yakni keunggulan kompetitif dan keunggulan komparatif. Kedua konsep ini pada dasarnya merupakan konsep keunggulan berdasarkan kemampuan untuk menggeser kurva penawaran ke kanan sebagai cara menurunkan harga, hanya saja konsep keunggulan kompetitif dan kemampuan untuk menurunkan harga bukanlah satu-satunya cara melainkan harus diikuti dengan berbagai aspek strategi lain yang terkait, baik dari segi produksi, konsumsi, struktur pasar dan kondisi industri itu sendiri (Delmayuni et,al., 2017). Menurut Russell dan Millar (2014), untuk menghasilkan UMKM yang berdaya saing ada lima komponen *competitive priority*, yaitu *Cost* (Biaya), *Quality* (Mutu), *Flexibility* (Fleksibilitas), *Delivery* (Pengiriman) dan *Innovation* (Inovasi).

- a. Biaya, meliputi empat indikator, yaitu produksi, produktifitas tenaga kerja, penggunaan kapasitas produksi dan persediaan.
- b. Mutu, menurut Muhardi (2007) meliputi indikator seperti tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen dan kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain.
- c. Waktu, meliputi ketetapan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi dan ketetapan waktu penyampaian produk.

Permasalahan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Indonesia pada umumnya relatif sama, namun penentuan

strategi untuk peningkatan daya saing tetap harus meneliti kondisi UMKM secara detail dan berkesinambungan agar tercipta suatu solusi dalam memenangkan persaingan yang ada. Terdapat beberapa langkah yang ditawarkan, agar UKM bisa menjaga dan memenangkan persaingan, yaitu (Meliala, et.al., 2014):

1. Konsisten menjaga kualitas produk.
2. Tambahkan daya saing UKM melalui *packaging* produk yang menarik.
3. Berani bersaing dari segi harga.
4. Menjaga loyalitas konsumen.

Beberapa hal yang harus dijawab dalam merumuskan kemampuan dan strategi bersaing yaitu apa yang sedang dilakukan perusahaan sekarang, bagaimana dengan kondisi lingkungan (analisis industri, pesaing, sosial politik dan kekuatan kelemahan relatif), dan apa yang seharusnya dilakukan perusahaan. Terdapat lima kekuatan dalam analisis struktur industri yaitu, intensitas persaingan dalam industri, tantangan pendatang baru, tekanan produk substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok. Berdasarkan kelima kekuatan tersebut terdapat tiga strategi dasar keberhasilan, yaitu kepemimpinan biaya keseluruhan (*over-all cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*) dan fokus (*focus*) (Primiana, et.al., 2015).

- d. Fleksibilitas meliputi berbagai indikator seperti macam produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan.
- e. Inovasi bisa menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan bisa membuat improvisasi terhadap proses dan produk yang tersedia.

## **2.4 Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT)**

SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *Threat* (ancaman). Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor-faktor internal perusahaan, sedangkan peluang dan ancaman adalah faktor-faktor luar yang akan berpengaruh kepada perusahaan. Analisa SWOT digunakan untuk menganalisa faktor internal dan



eksternal dalam rangka untuk mencapai suatu pendekatan sistematis dan dukungan untuk pengambilan keputusan. Menurut Rangkuti (2003), analisa SWOT adalah suatu alat yang berguna untuk menganalisa situasi organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini berusaha untuk mengembangkan kekuatan, kelemahan dan ancaman yang ada pada lingkungan internal (*looking in*), dengan kesempatan dan ancaman yang ada pada lingkungan eksternal (*looking out*). Pendekatan ini mengusulkan bahwa masalah utama yang dihadapi suatu organisasi dapat dianalisa dengan meneliti dari setiap faktor internal dan eksternal tersebut.

Menurut Rangkuti (2006), SWOT adalah lingkungan internal yaitu *Strengths* dan *Weakness* serta lingkungan eksternal yaitu *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi didunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). Penjelasan untuk masing-masing komponen dalam SWOT adalah sebagai berikut (David, 2006) :

a. *Strength* (Kekuatan)

*Strength* terdiri dari sumber daya, ketrampilan ataupun keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dimiliki oleh perusahaan. *Strength* adalah suatu kompetisi khusus yang memberikan keunggulan internal bagi perusahaan di pasar.

b. *Weakness* (Kelemahan)

*Weakness* adalah keterbatasan untuk kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan, dan kapabilitas yang secara efisien menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, maupun keterampilan pemasaran yang dapat menjadi sumber dari kelemahan perusahaan.

c. *Opportunity* (Peluang)

*Opportunity* merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan akan kondisi eksternal yang sesuai dengan tujuan perusahaan akan menjadi keuntungan dan merupakan salah satu sumber peluang. Perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan

antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

d. *Threat* (Ancaman)

*Threat* merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan eksternal perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi perusahaan baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang di revisi merupakan contoh ancaman bagi kesuksesan perusahaan jika tidak sesuai dengan tujuan awal perusahaan.

#### **2.4.1 Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis ini menggambarkan kekuatan perusahaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pemasaran, sumber daya manusia, sumber daya fisik, operasi, keuangan, manajemen dan organisasi (Suyanto, 2006). Berbagai kelemahan dapat muncul dalam berbagai bentuk seperti kelemahan manajerial, fungsional, operasional, struktural atau bahan yang bersifat psikologi (Siagian, 2008). Menurut David (2004), bidang fungsional yang menjadi variabel dalam analisis internal adalah:

- a. Fungsi Manajemen, dilakukan dan diterapkan pada struktur organisasi perusahaan secara keseluruhan, mencakup lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf, serta pengendalian.
- b. Fungsi pemasaran adalah proses mengidentifikasi, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan pelanggan akan barang dan jasa, mencakup tujuh fungsi dasar yaitu analisis pelanggan, penjualan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.
- c. Fungsi keuangan, merupakan indikator terbaik posisi kompetitif dan daya tarik perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari likuiditas (resiko yang menunjukkan kemampuan pengelolaan perusahaan), pengaruh, aktivitas, profitabilitas dan pertumbuhan.

- d. Fungsi produksi/operasi, terdiri dari seluruh aktivitas yang mengubah *input* menjadi barang jadi atau jasa, mencakup lima fungsi dasar yaitu, proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan kualitas.
- e. Fungsi penelitian dan pengembangan, terdiri dari aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kompetitif perusahaan biasanya diarahkan pada produk-produk baru.

## 2.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal Perusahaan adalah faktor-faktor di luar dunia usaha yang mempengaruhi kegiatan perusahaan. Tujuan analisa lingkungan perusahaan adalah untuk mengembangkan suatu daftar peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan dan daftar ancaman yang harus dihindari oleh perusahaan (Rangkuti, 2005). Lingkungan mikro adalah lingkungan eksternal yang berpengaruh langsung terhadap kegiatan usaha. Lingkungan mikro terdiri dari (Fuad, 2006):

- a. Persaingan diantara perusahaan yang sudah ada, merupakan perusahaan lain yang menawarkan suatu produk yang merupakan substitusi satu sama lain. Persaingan ini terjadi karena satu atau lebih pesaing melihat peluang untuk memperbaiki posisi (Kotler, 2005).
- b. Pemasok merupakan individu maupun perusahaan bisnis yang menyediakan maupun memproduksi barang dan jasa. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mampu mengambil keuntungan dari persaingan antar pemasok untuk memperoleh harga yang lebih rendah, barang/jasa yang lebih bermutu, dan penyerahan yang lebih cepat diantara sesama pesaing (Kotler, 2005).
- c. Ancaman pendatang baru, masuknya perusahaan baru dalam industri dapat membawa kapasitas baru dan merebut bagian pasar. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada.
- d. Produk pengganti (*Substitution Product*), berupa harga dari produk pengganti yang lebih murah, biaya peralihan kepada produk pengganti rendah dan kecondongan pembeli untuk mencoba produk pengganti (David, 2006).

- e. Pelanggan merupakan individu dan rumah tangga yang membeli barang dan jasa untuk dikonsumsi. Pelanggan atau konsumen selalu menginginkan kualitas produk yang tinggi. Perusahaan harus tanggap terhadap keinginan dan pola permintaan dan perilaku pelanggan (Rufaidah, 2005).

## **2.5 Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP)**

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) diperkenalkan oleh DR. Thomas L. Saaty di awal tahun 1970. Pada saat itu, AHP digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan pada beberapa organisasi dan perusahaan. AHP merupakan prosedur yang memiliki basis matematis sangat baik dan sesuai untuk mengevaluasi berbagai atribut kualitatif. Atribut-atribut tersebut secara matematik dikuantitatifkan dalam sebuah perbandingan berpasangan, yang kemudian digunakan untuk pengembangan berbagai prioritas secara keseluruhan untuk penyusunan alternatif-alternatif pada urutan ranking/prioritas. Langkah-langkah metode AHP, adalah mendefinisikan masalah dan menentukan solusi ke dalam struktur hirarki, kemudian membuat perbandingan berpasangan. FAHP merupakan gabungan metode AHP dengan pendekatan konsep Fuzzy. FAHP menutupi kelemahan yang terdapat pada AHP, yaitu permasalahan terhadap kriteria yang memiliki sifat subjektif lebih banyak. Ketidakpastian bilangan direpresentasikan dengan urutan skala. Penentuan derajat keanggotaan Fuzzy AHP yang dikembangkan menggunakan fungsi keanggotaan segitiga (*Triangular Fuzzy Number/TFN*). Fungsi keanggotaan segitiga merupakan gabungan antara dua garis (Fajri, et.al., 2018).

Model AHP (*Analytical Hierarchy Process*) adalah sebuah hierarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. AHP memiliki banyak keunggulan dalam menjelaskan proses pengambilan keputusan. Salah satunya adalah dapat menggambarkan secara grafis sehingga mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Metode *fuzzy* memiliki kemampuan dalam proses penalaran secara bahasa sehingga dalam perancangannya tidak memerlukan persamaan matematika yang rumit sehingga mudah dimengerti, memiliki toleransi terhadap data-data yang

tidak tepat, mampu memodelkan fungsi-fungsi nonlinear yang sangat kompleks, dapat membangun dan mengaplikasikan pengalaman-pengalaman para pakar secara langsung tanpa harus melalui proses pelatihan, dapat bekerjasama dengan teknik-teknik kendali secara konvensional dan didasarkan pada bahasa alami. Metode *Fuzzy AHP* merupakan suatu metode analisis yang dikembangkan dari AHP. AHP biasa digunakan dalam menangani kriteria kualitatif dan kuantitatif, namun *fuzzy AHP* dianggap lebih baik dalam mendeskripsikan keputusan yang samar-samar daripada AHP (Norhikmah, et.al., 2013).

Metode FAHP menggunakan rasio *fuzzy* yang disebut *Triangular Fuzzy Number* (TFN) yang terdiri dari tiga fungsi keanggotaan, yaitu nilai terendah (l), nilai tengah (m), nilai tertinggi (u) dalam proses fuzzifikasi. Langkah-langkah metode FAHP adalah sebagai berikut (Chuang dan Liou, 2008):

- Menyusun struktur hirarki.
- Menyusun matriks perbandingan antar semua elemen kriteria.
- Menghitung vektor prioritas untuk kriteria umum.
- Menghitung rasio konsistensi dengan syarat nilai  $CR \leq 0,1$
- Mengubah hasil pembobotan ke dalam bilangan *fuzzy* menggunakan skala *Triangular Fuzzy Number* (TFN).

**Tabel 2.2** Skala TFN

Skala AHP	Skala <i>Fuzzy</i>	Invers Skala <i>Fuzzy</i>
1	(1,2,3)	(1/3, 1/1, 1/1)
3	(1,3,5)	(1/5, 1/3, 1/1)
5	(3,5,7)	(1/7, 1/5, 1/3)
7	(5,7,9)	(1/9, 1/7, 1/5)
9	(7,9,9)	(1/9, 1/9, 1/7)
2	(1,2,4)	(1/4, 1/2, 1/1)
4	(2,4,6)	(1/6, 1/4, 1/2)
6	(4,6,8)	(1/8, 1/6, 1/4)
8	(6,8,9)	(1/9, 1/8, 1/6)

**Sumber:** Chuang dan Liou (2008)

- Menghitung nilai rata-rata geometris *fuzzy* dan bobot *fuzzy* dengan menggunakan metode *buckley*.
- Menentukan prioritas *fuzzy* untuk masing-masing alternatif dengan menggunakan variabel linguistik, seperti pada **Tabel 2.3**.

**Tabel 2.3.** Variabel Linguistik Penilaian Alternatif

Intensitas Kepentingan	Skala TFN (l,m,u)
Sangat Bagus	(3;5;5)
Bagus	(1;3;5)
Sedang	(1;1;1)
Jelek	(1/5;1/3;1)
Sangat Jelek	(1/5;1/5;1/3)

**Sumber:** (Faisol et., al., 2014).

- h. Mengintegrasikan bobot setiap kriteria/ sub kriteria dan nilai performansi *fuzzy* untuk mendapatkan matriks *fuzzy synthetic decision*.
- i. Merangkai hasil perhitungan *fuzzy synthetic decision* dengan melakukan defuzzifikasi menggunakan metode *center of gravity*.

## 2.6 Penelitian Pendahuluan

Safitri (2017), pada penelitian dengan judul “Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Produksi Roti pada Skala Rumah Tangga Studi Kasus di Rosana Bakery Desa Buruan, Kecamatan Penebel, Kabupaten Tabanan, Bali” melakukan analisis strategi peningkatan daya saing serta penetapan rekomendasi dan prioritas strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis. Pada penelitian ini, analisis strategi peningkatan daya saing. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT dan QSPM Hasil matriks IE menunjukkan bahwa Rosana Bakery berada pada sel IV matriks IE dengan nilai total IFE sebesar 3,00 dan nilai total EFE sebesar 2,64. Strategi yang lazim digunakan untuk perusahaan yang berada pada sel IV adalah strategi tumbuh dan membangun.

Andreastika, et.al., (2017), pada penelitian dengan judul “*Competitiveness of Food Agroindustrial MSMEs: Role of Business Management and Government Policy*”. Tujuan penelitian tersebut untuk menganalisis pengaruh manajemen usaha dan kebijakan pemerintah terhadap daya saing UMKM Agroindustri di Kabupaten Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen usaha tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UMKM serta daya saing UMKM. Sedangkan kinerja UMKM memiliki pengaruh yang



signifikan terhadap peningkatan daya saing UMKM di Kabupaten Malang.

Silvia, et.al., (2015), pada penelitian dengan judul "Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing Komoditas Kentang di Kabupaten Karo, Sumatera Utara" menggunakan analisis SWOT. Strategi yang dihasilkan analisis SWOT pada penelitian ini menghasilkan empat strategi yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT. Strategi alternatif yang menjadi prioritas dalam peningkatan daya saing komoditas kentang di Kabupaten Karo, yaitu peningkatan pelatihan petani untuk meningkatkan kemampuan, kemandirian, dan kesejahteraan kelembagaan petani dengan bobot 0,146, meningkatkan penanggulangan penyakit tanaman melalui pengoptimalan klinik pertanian dengan bobot 0,141.

Hakimi (2007), pada penelitian yang berjudul "Strategi Peningkatan Daya Saing Industri Nata De Coco di Kota Bogor dengan Pendekatan *Fuzzy*" menggunakan metode QFD, analisis SWOT dan *Fuzzy* AHP. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, strategi yang dapat diterapkan oleh pihak perusahaan untuk peningkatan daya saing adalah memperluas jaringan distribusi (0.4287), meningkatkan kualitas produk (0.2007), meningkatkan teknologi produksi yang digunakan (0.2141), membangun kemitraan dengan pemasok (0.1563). Sedangkan strategi yang dapat dilaksanakan oleh pihak di luar perusahaan untuk peningkatan daya saing adalah melakukan pameran untuk industri kecil setiap triwulan (0.2911), transfer teknologi oleh instansi terkait (0.2219), memberikan pelatihan untuk industri nata de coco (0.2384)

Delmayuni et.al., (2017), pada penelitian yang berjudul "Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Pangan di Palembang". Penelitian tersebut menggunakan analisis SWOT dan AHP. Berdasarkan SWOT dan AHP diperoleh hasil bahwa strategi prioritas yang harus dilakukan oleh UMKM pangan berdaya saing di Kota Palembang adalah penggunaan peralatan yang lebih modern dalam proses produksi agar variasi makanan dapat dibuat secara lebih efisien dan efektif; serta pemanfaatan manajemen modern agar pengolahan UMKM dapat mencakup ekonomi lokal (dalam negeri) dan juga luar negeri.

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di UMKM Kerupuk Rambak Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur. Pengolahan data penelitian dilakukan di Laboratorium Manajemen Agroindustri, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang. Penelitian dilakukan mulai bulan April hingga Juni 2018.

### 3.2 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah pada penelitian yaitu, penelitian ini hanya pada penentuan prioritas strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto, tidak sampai membahas tahap implementasinya.

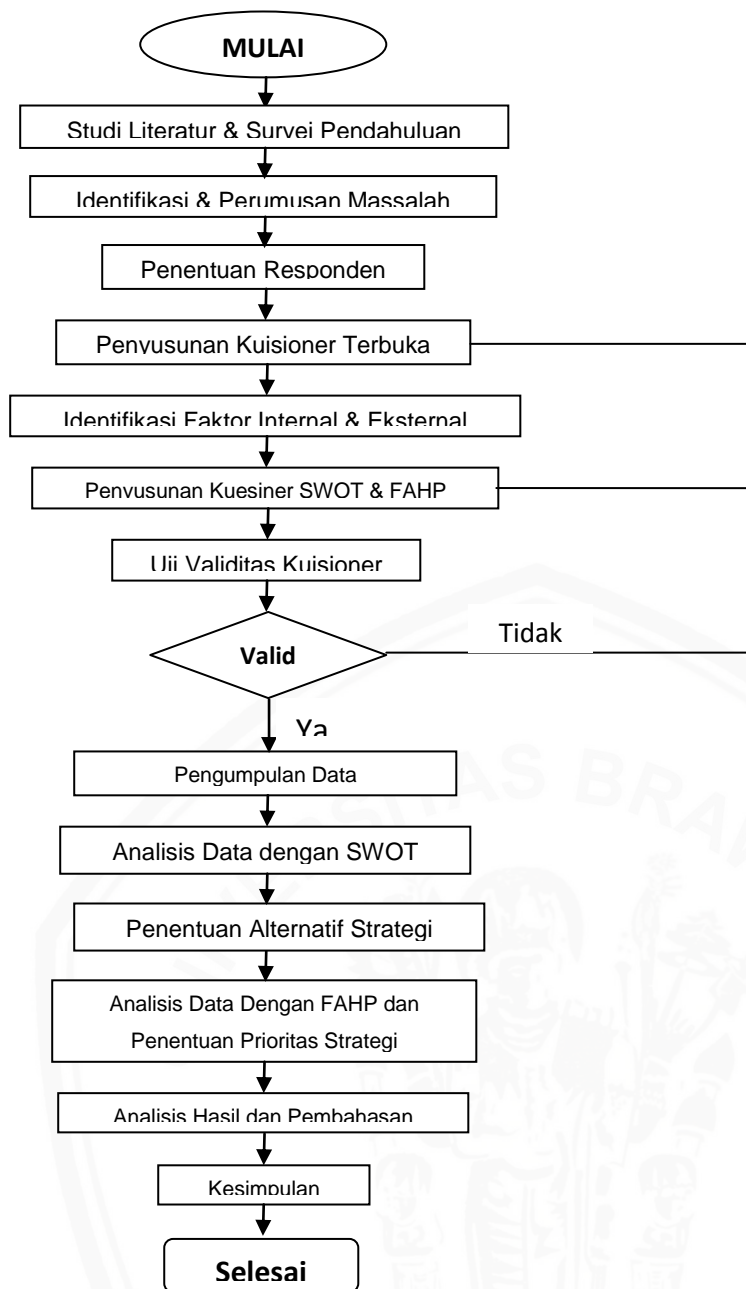
### 3.3 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian merupakan tahapan-tahapan penelitian yang harus ditetapkan terlebih dahulu secara sistematis sebelum melakukan pemecahan masalah yang dibahas, dengan tujuan agar penelitian dapat dilakukan secara terarah dan mempermudah dalam analisis permasalahan yang ada. Adapun prosedur dari penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 3.1**

#### 3.3.1 Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk mencari informasi tambahan dan landasan teori yang mendukung penelitian. Literatur ini akan memudahkan dalam menentukan metode yang digunakan dalam penelitian. Literatur dapat diperoleh dari buku-buku, jurnal, skripsi, penelitian terdahulu yang terkait yang dapat mendukung penelitian.





**Gambar 3.1** Diagram alir prosedur penelitian

### 3.3.2 Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan dilaksanakan pada UMKM Kerupuk Rambak Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur. Survei pendahuluan ini dilakukan guna untuk mengetahui kondisi umum UMKM, sehingga didapatkan gambaran yang lebih jelas tentang objek yang akan diteliti. Kegiatan survei dilakukan untuk mengetahui serta mempelajari sejauh mana strategi peningkatan daya saing yang dilakukan oleh pihak UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto, serta faktor apa saja yang dijadikan sebagai pertimbangan dalam peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak tersebut.

### 3.3.3 Identifikasi Permasalahan dan Perumusan Masalah

Identifikasi permasalahan yaitu mengidentifikasi permasalahan yang sedang dihadapi dalam tempat penelitian, kemudian merumuskan masalah yang telah diidentifikasi tersebut. Identifikasi masalah dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam menentukan tahapan penelitian berikutnya dengan lebih jelas dan terarah. Identifikasi masalah dalam penelitian ini terletak pada peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Perumusan masalah harus dilakukan dengan jelas agar dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengumpulkan data-data yang relevan, dan diharapkan dapat mengatasi permasalahan yang ada pada UMKM di Kabupaten Mojokerto dengan strategi peningkatan daya saing menggunakan Analisis *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT) dan metode *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP).

### 3.3.4 Penentuan Responden

Penentuan responden dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan suatu teknik penetapan sampel dengan cara memilih sampel diantara populasi yang sesuai dengan yang dikehendaki peneliti, sehingga sampel tersebut dapat mewakili karakteristik populasi yang telah ditentukan (Nursalam, 2008). Responden adalah orang-orang yang mengenal dinamika dan keadaan bisnis yang

repository.ub.ac.id

dijalani (David, 2006). Responden yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

#### 1. Responden Penelitian

Pemilik UMKM adalah para pelaku UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Pelaku UMKM merupakan responden yang mengisi kuesioner terbuka yang berisi pertanyaan-pertanyaan terkait usaha yang sedang dijalani serta dapat memberikan informasi terkait kondisi internal dan eksternal UMKM yang dimiliki, dan kuesioner SWOT. Menurut data hasil wawancara dengan ketua paguyuban UMKM Kerupuk Rambak Kab. Mojokerto, jumlah UMKM Kerupuk Rambak di Kec. Bangsal Kab. Mojokerto sebanyak 80 UMKM, namun pada penelitian kali ini responden yang digunakan sejumlah 6 orang pemilik UMKM, antara lain pemilik UD Wira Usaha, pemilik UD. Putra Manunggal, pemilik UD. Amaliah, pemilik UD. Farid Jaya, pemilik UD. Kumala Jaya dan pemilik Rafa Jaya Rambak. Pemilihan 6 responden tersebut berdasarkan kapasitas produksi UMKM serta persetujuan antara pemilik UMKM dengan peneliti untuk melakukan wawancara.

#### 2. Responden Ahli

Responden ahli dipilih pada penelitian kali ini karena merupakan pihak yang dianggap berkompetensi dan berpengalaman. Responden ahli seperti Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Dinas Perdagangan dan Perindustrian digunakan untuk mengisi kuesioner SWOT dan kuesioner FAHP. Pengambilan jumlah sampel untuk responden ahli sebanyak 2 orang (1 orang pihak Disperindag dan 1 orang pihak Diskopum). Pemilihan responden ahli dari Pihak Disperindag dan Diskopum, dengan alasan karena pihak tersebut telah melakukan beberapa penyuluhan terhadap UMKM, sehingga kedua pihak tersebut mengetahui kondisi dan perkembangan UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

### 3.3.5 Penyusunan Kuesioner Terbuka

Sarana yang digunakan pada penelitian ini berupa kuesioner untuk mendapatkan data yang diperoleh langsung dari pemilik UMKM dan responden ahli. Penelitian ini menggunakan tiga kuesioner. Kuesioner pertama adalah

kuisisioner semi terbuka yang diisi oleh pemilik UMKM dengan tujuan agar mendapatkan informasi terbuka mengenai UMKM. Kuisisioner pertama digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal dari UMKM. Kuisisioner pertama dapat dilihat pada **Lampiran 1**.

### 3.3.6 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal dan eksternal diperoleh dari pengisian kuisisioner terbuka oleh pemilik UMKM. Berdasarkan kuisisioner yang telah diisi oleh pemilik UMKM, kemudian dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri atas kekuatan serta kelemahan dari UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto, faktor eksternal terdiri atas peluang serta ancaman UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Faktor internal dan eksternal dari UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto dapat dilihat pada **Tabel 3.1 dan Tabel 3.2**.

**Tabel 1.1.** Faktor internal UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto

<b>Faktor Internal</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Sumber</b>
Lokasi	a. Lokasi usaha strategis (S)	Hasil Wawancara (2018), Binarwati dkk (2010)
	b. Lokasi merupakan sentra pembuatan rambak secara turun-temurun (S)	Oktaviyani (2009)
Produk	c. Produk kerupuk rambak merupakan salah satu <i>icon</i> Kab. Mojokerto (S)	Hasil Wawancara (2018), Binarwati dkk (2010)
	d. Belum ada manajemen kontrol mutu dan standar mutu produk (W)	Hasil Wawancara (2018), Binarwati dkk (2010)
Harga	e. Harga produk sesuai pasar (S)	Hasil Wawancara (2018), Binarwati dkk (2010)
	f. Harga tergolong terjangkau (S)	Binarwati dkk (2010)

**Tabel 2.1.** Faktor internal UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto

<b>Faktor Internal</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Sumber</b>
Produksi	g. Proses produksi masih tradisional/ manual (W)	Hasil Wawancara (2018), Binarwati dkk (2010)
SDM	h. Kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan (S)	Hasil Wawancara (2018)
	i. Tenaga kerja cukup tersedia (S)	Hasil Wawancara (2018), Diana dkk (2015)
	j. Ketrampilan dan pengetahuan tenaga kerja masih rendah (W)	Diana dkk (2015)
Pemasaran	k. Pemasaran belum cukup luas (W)	Hasil Wawancara (2018), Binarwati dkk (2010), Farida (2015)
Manajemen	l. Promosi belum maksimal (W)	Hasil Wawancara (2018), Binarwati dkk (2010), Farida (2015)
	m. Kemampuan manajerial masih kurang (W)	Rahmanto (2013)
	n. Tidak adanya kerjasama dengan mitra usaha lain (W)	Hasil Wawancara (2018)
Modal dan Pembukuan	o. Terbatasnya modal dalam menjalankan usaha (W)	Hasil Wawancara (2018), Rahmanto (2018)
	p. Pembukuan keuangan yang masih manual belum terkomputerisasi (W)	Hasil Wawancara (2018),

**Tabel 3.2** Faktor Eksternal UMKM Kerupuk Rambak Kabupaten Mojokerto

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Sumber</b>
Ekonomi	a. Harga Bahan Baku Fluktuatif (T)	Hasil Wawancara (2018), Binarwati dkk (2010)
	b. Daya beli masyarakat terhadap produk relatif tinggi (O)	Hasil Wawancara (2018), Pangestika dkk (2016)

**Tabel 3.2** Faktor Eksternal UMKM Kerupuk Rambak Kabupaten Mojokerto

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Sumber</b>
Kebijakan Pemerintah	c. Adanya program bantuan dari Pemerintah (O)	Hasil Wawancara (2018), Binarwati dkk (2010)
	d. Adanya pelatihan yang diberikan oleh pemerintah setempat (O)	Binarwati dkk (2010)
Pesaing	e. Jumlah pesaing produk sejenis cukup banyak (T)	Hasil Wawancara (2018), Pangestika dkk (2016)
	f. Perbedaan penetapan harga jual dengan pesaing (T)	Hasil Wawancara (2018)
Iklim	g. Penurunan kapasitas produksi akibat musim hujan (T)	Hasil Wawancara (2018), Binarwati dkk (2010), Farida (2015)
	h. Bahan Baku masih Impor sehingga harga lebih mahal (T)	Hasil Wawancara (2018), Binarwati dkk (2010)
Bahan Baku	i. Ketersediaan bahan baku yang tidak pasti	Hasil Wawancara (2018)

### 3.3.7 Penyusunan Kuesioner SWOT dan Kuesioner FAHP

Kuesioner kedua yang digunakan adalah kuesioner SWOT yang akan diisi oleh 6 pemilik UMKM, 1 pihak Disperindag dan 1 pihak Diskopum. Kuesioner ini digunakan untuk memberikan nilai bobot, rating faktor internal dan faktor eksternal dari UMKM dengan menggunakan analisis SWOT. Kuisisioner SWOT menggunakan skala 1 hingga 4 untuk setiap variabel dari kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman dengan semakin besar skala menunjukkan nilai yang paling positif. Kuesioner SWOT dapat dilihat pada **Lampiran 2**. Kuesioner ketiga yaitu kuesioner dengan menggunakan metode *fuzzy* AHP yang akan diisi oleh 1 pihak UMKM (Ketua Paguyuban UMKM Kerupuk Rambak), 1 pihak Disperindang dan 1 pihak Diskopum. Kuesioner tersebut menggunakan penilaian perbandingan berpasangan antara alternatif strategi peningkatan daya saing yang telah dirumuskan pada kuesioner kedua dengan menggunakan analisis SWOT. Penilaian yang digunakan pada

repository.ub.ac.id

metode ini dengan menggunakan skala 1 hingga 9, semakin besar skala maka semakin penting alternatif tersebut dibandingkan dengan alternatif pasangannya. Kuesioner metode *fuzzy* AHP pada penelitian ini dapat dilihat pada **Lampiran 3**.

### 3.3.8 Uji Validitas Kuesioner

Uji validitas perlu dilakukan untuk memastikan bahwa konten kuesioner sudah dapat digunakan dengan baik menjadi alat ukur dalam penelitian. Validitas dalam sebuah penelitian didefinisikan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Secara lebih rinci dari validitas adalah pernyataan sampai sejauh mana data yang diperoleh pada suatu kuesioner dapat mengukur apa yang ingin diukur. Oleh karena itu perlu dilakukan uji validitas kuesioner (Umar, 2002). Menurut Taherdoost (2016) *content validity* didefinisikan sebagai sejauh mana item dalam instrumen mencerminkan semua konten dimana instrumen tersebut akan digeneralisasikan. *Face validity* mengacu pada penilaian subjektif peneliti tentang penyajian dan relevansi alat ukur, apakah item dalam instrumen tampak relevan, masuk akal, tidak ambigu dan jelas.

### 3.3.9 Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber utama berupa wawancara secara langsung dengan para pemilik UMKM dan responden ahli di Kabupaten Mojokerto. Data sekunder adalah data yang tidak langsung diperoleh dari sumber utama melainkan dari studi pustaka seperti buku, jurnal, skripsi, internet maupun penelitian terdahulu yang relevan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Wawancara

Wawancara merupakan tahap tanya jawab responden UMKM guna mendapatkan data dari keterangan yang berhubungan dengan objek penelitian yang berdasarkan pada tujuan penelitian. Informasi yang dibutuhkan adalah



informasi mengenai lingkungan internal dan eksternal UMKM agroindustri di Kabupaten Mojokerto.

## 2. Kuesioner

Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan pertanyaan kepada responden dengan harapan responden akan memberikan respon terhadap pertanyaan yang diajukan.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dalam bentuk tulisan, foto, maupun angka yang terkait dengan penelitian. Dokumentasi dilakukan untuk menyediakan data dengan bukti yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

## 4. Studi Literatur

Studi literatur merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data dan informasi dari buku-buku kajian pustaka sebagai pendukung dan pelengkap dalam mengerjakan laporan serta untuk menunjukkan perbandingan literatur yang berkaitan dengan penelitian.

### 3.3.10 Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing SWOT

#### 3.3.10.1 Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode SWOT dengan tahap awal meringkas faktor internal dan eksternal dari UMKM menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Matriks IFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan menggolongkannya menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui pembobotan. Sedangkan matriks EFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal dan menggolongkannya menjadi peluang dan ancaman perusahaan dengan melakukan pembobotan. Tahap-tahap untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan dalam matriks IFE dan EFE adalah sebagai berikut :

##### a. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis ini dilakukan dengan memasukkan variabel internal dan eksternal seperti yang telah di buat pada **Tabel**



**3.1 dan Tabel 3.2.** Analisis lingkungan internal digunakan untuk menganalisis faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan pada UMKM. Analisis lingkungan eksternal merupakan pemantauan terhadap ancaman atau peluang dari lingkungan yang dapat mempengaruhi keberlangsungan UMKM.

b. Pembobotan

Penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode "*Paired Comparison*". Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Penentuan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3, dimana skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

- 1 : jika indikator vertikal kurang penting daripada indikator horizontal
- 2 : jika indikator vertikal sama penting dibandingkan indikator horizontal
- 3 : jika indikator vertikal lebih penting dibanding indikator horizontal.

Tabel pembobotan faktor strategis internal dan eksternal dapat dilihat pada **Tabel 3.3**.

**Tabel 3.3** Penilaian bobot faktor strategis internal dan eksternal perusahaan

Faktor		A	B	C	D	E	Total	Bobot
Internal/Eksternal								
A							$X_i$	$\alpha_i$
B								
C								
D								
E								
Total							$\sum_{i=1}^n X_i$	

**Sumber:** (Mayasari, 2010)

Keterangan:

1. A-J = Faktor strategis internal maupun eksternal perusahaan
2.  $X_i$  = Jumlah nilai faktor strategi internal/eksternal ke-i
3.  $\alpha_i$  = Bobot akhir faktor strategis internal/eksternal ke-i
4.  $\sum_{i=1}^n X_i$  = Jumlah Keseluruhan nilai  $X_i$
5.  $i = 1, 2, 3, \dots, n$
6.  $n$  = Jumlah faktor strategis internal/eksternal

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$b_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan:

- $b_i$  = Bobot akhir faktor strategi internal/eksternal ke-i
- $X_i$  = Jumlah nilai faktor strategi internal/eksternal ke-i
- $i$  = 1, 2, 3, ..., n
- $n$  = Jumlah variabel
- $\sum X_i$  = Jumlah keseluruhan nilai  $X_i$

c. Pemberian Nilai *Rating* pada Matriks IFE dan EFE

Pemberian peringkat untuk faktor kekuatan yang berpengaruh terhadap strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak Kabupaten Mojokerto, sebagai berikut:

- 1 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan kecil yang memiliki pengaruh kecil (sangat lemah)
- 2 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan kecil yang memiliki pengaruh besar (lemah)

- 3 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan besar yang memiliki pengaruh kecil (kuat).
- 4 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan besar yang memiliki pengaruh besar (sangat kuat).

Pemberian peringkat untuk faktor kelemahan yang berpengaruh terhadap strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak Kabupaten Mojokerto, sebagai berikut:

- 1 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan utama yang memiliki pengaruh besar (sangat kuat).
- 2 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan utama yang memiliki pengaruh kecil (kuat).
- 3 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh besar (lemah).
- 4 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh besar (sangat lemah).

Pemberian peringkat untuk faktor strategis eksternal Peluang yang berpengaruh terhadap strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak Kabupaten Mojokerto, sebagai berikut:

- 1 = Jika faktor strategis tersebut memiliki kemampuan tidak baik dalam meraih peluang (sangat lemah).
- 2 = Jika faktor strategis tersebut memiliki kemampuan cukup baik dalam meraih peluang (lemah).
- 3 = Jika faktor strategis tersebut memiliki kemampuan baik dalam meraih peluang (kuat).
- 4 = Jika faktor strategis tersebut memiliki kemampuan sangat baik dalam meraih peluang (sangat kuat).

Pemberian nilai *rating* untuk faktor ancaman yang berpengaruh pada strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak Kabupaten Mojokerto, sebagai berikut:

- 1 = Jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh yang sangat kuat (sangat lemah).

- 2 = Jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh yang kuat (lemah).
- 3 = Jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh yang lemah (kuat).
- 4 = Jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh yang sangat lemah (sangat kuat).

d. Penilaian Skor Akhir Setiap Faktor Strategis Internal/Eksternal

Penilaian skor akhir setiap faktor strategis internal/eksternal dilakukan dengan mengalikan bobot dengan nilai *rating* untuk mendapatkan skor pembobotan dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi UMKM yang dinilai. Hasil pembobotan dan peringkat (*rating*) berdasarkan analisis situasi UMKM dimasukkan dalam matriks. Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Total skor IFE (3,0 – 4,0) berarti kondisi internal UMKM tinggi/kuat, jika total skor IFE (2,0 – 2,99) berarti kondisi internal UMKM rata-rata atau sedang dan jika total skor IFE (1,0 – 1,99) berarti kondisi internal UMKM rendah/lemah. Total skor EFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0) berarti UMKM merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi UMKM, rata-rata (2,0 – 2,99) berarti UMKM merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada dan lemah, (1,0 – 1,99) berarti UMKM tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada. Matriks IFE dan EFE dapat dilihat pada **Tabel 3.4**.

**Tabel 3.4** Matriks IFE dan EFE

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor bobot (B x R)
Kekuatan			
1. ....	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
2			
.			

**Tabel 3.4** Matriks IFE dan EFE

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor bobot (B x R)
Kelemahan			
1. ....	.....	.....	.....
2. ....	.....	.....	.....
Total			
Peluang			
1....	.....	.....	.....
2. ....	.....	.....	.....
Ancaman			
1	.....	.....	.....
2. ....	.....	.....	.....

Sumber : David (2012)

### 3.3.10.2 Analisis Matriks Internal dan Eksternal

Penelitian ini menggunakan alat bantu Matriks IE untuk mengetahui posisi UMKM dalam industri. Matrik ini berupa pemetaan skor total matriks IFE dan EFE yang telah dihasilkan pada tahap-tahap input. Sumbu horizontal pada matriks IE menunjukkan skor total IFE sedangkan pada sumbu vertikal menunjukkan skor total EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail (David, 2012). Ilustrasi matriks IE dapat dilihat pada **Gambar 3.2**.

		Kuat	Rata-rata	Lemah	
	4,0	3,0	2,0	1,0	
Tinggi	3,0	I	II	III	
Sedang	2,0	IV	V	VI	
Rendah	1,0	VII	VIII	IX	

**Gambar 3.2** Matriks Internal Eksternal (IE)

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan dalam matriks IE, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi strategi utama, yaitu :

- a. Strategi tumbuh dan bina (*Growth and Build*) yang berada pada sel I, II dan IV. Strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang dan horizontal).
- b. Strategi mempertahankan dan memelihara (*Hold and Maintain*), yang berada pada sel III, V, atau VII. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe divisi ini.
- c. Strategi panen atau divestasi (*Harvest or Divest*), yang berada pada sel VI, VIII, IX. Strategi yang umum dipakai adalah strategi divestasi, dan strategi likuidasi.

Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis, yang diposisikan berada dalam atau di sekitar sel I dalam matriks IE. Nilai-nilai IFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan lemah (1,0 – 1,99). Nilai EFE dapat dikelompokkan dalam tinggi (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan rendah (1,0 – 1,99) (David, 2012).

### 3.3.11 Strategi Peningkatan Daya Saing dengan *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT)

Pada penelitian ini faktor-faktor strategi dari UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto disusun dalam bentuk Matriks SWOT. Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi UMKM. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi WT, dan strategi ST. Langkah-langkah menyusun matrik SWOT adalah sebagai berikut :

1. Menuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan
2. Menuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan

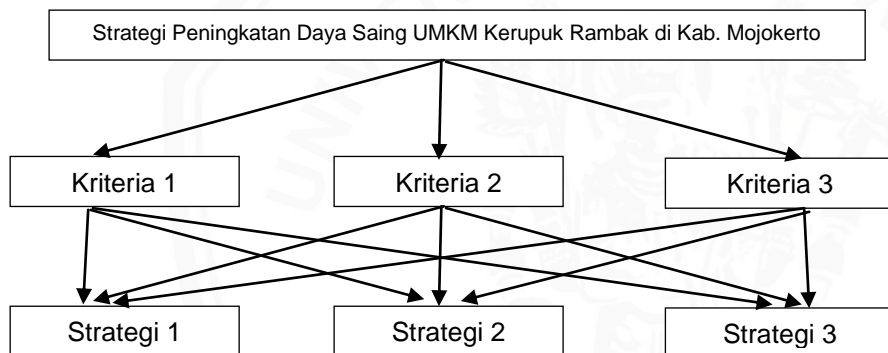
3. Menuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan
4. Menuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.

### 3.3.12 Pemilihan Strategi dengan Metode *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP)

Tahap berikutnya setelah posisi UMKM telah ditentukan serta matriks SWOT telah dibuat adalah merumuskan alternatif strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Pada tahap ini dilakukan pengembangan alternatif strategi dan pemilihan strategi terbaik berdasarkan permasalahan yang ada dengan metode *fuzzy AHP*. Adapun prosedur penyelesaian *fuzzy AHP* adalah sebagai berikut:

1. Membuat struktur hierarki masalah yang akan diselesaikan

Pembuatan hierarki yang digunakan untuk menguraikan permasalahan menjadi bagian yang lebih kecil. Tingkatan yang ada pada hierarki yaitu tingkat paling atas yang merupakan tujuan utama, tingkat kedua yang merupakan kriteria, dan tingkat terakhir adalah alternatif strategi yang akan dipilih dengan nilai preferensi terbaik. Struktur hierarki dapat dilihat pada **Gambar 3.3**.



**Gambar 3.3** Struktur Hierarki AHP



## 2. Menyusun matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*)

Pembuatan matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Hasil dari penentuan alternatif strategi peningkatan daya saing UMKM berdasarkan hasil dari SWOT, selanjutnya akan direkap ke dalam sebuah matriks perbandingan berpasangan. Nilai skala perbandingan dan matriks perbandingan berpasangan dapat dilihat pada **Tabel 3.5** dan tabel matriks perbandingan berpasangan dapat dilihat pada **Tabel 3.6**.

**Tabel 3.5** Nilai skala perbandingan berpasangan

Nilai	Keterangan
1	Kedua elemen memiliki pengaruh yang besar (sama penting)
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dibanding elemen lainnya
5	Elemen yang satu cenderung lebih penting dibanding elemen lainnya
7	Elemen yang satu jelas lebih mutlak penting dibanding elemen lainnya (Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam kenyataan)
9	Elemen yang satu mutlak penting dibanding elemen lainnya (elemen yang satu memiliki tingkat penegasan yang lebih tinggi)
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan (Nilai ini diberikan apabila ada dua komponen diantara dua pilihan)

Sumber: Chavez et al., (2012)

**Tabel 3.6** Matriks perbandingan berpasangan

Alternatif	X1	X2	X3
X1	1		
X2		1	
X3			1

Sumber: Chavez et al., (2012)

### 3. Menghitung vektor prioritas untuk kriteria utama

- a. Nilai yang terdapat pada matriks perbandingan berpasangan dijumlahkan berdasarkan tiap kolom dan hasilnya dituliskan sebagai total kolom

Alternatif	X1	X2	X3
X1	1		
X2		1	
X3			1
<b>Total kolom</b>	...	...	...

- b. setiap entri matriks dibagi dengan total kolomnya masing-masing dan dituliskan pada kolom baru bernama total baris

Alternatif	X1	X2	X3	Total baris
X1	1			...
X2		1		...
X3			1	...
<b>Total kolom</b>	...	...	...	...

- c. Selanjutnya dihitung rata-rata dari entri matriks yang terdapat pada satu baris dan hasilnya dinyatakan sebagai vektor prioritas. Perhitungan vektor prioritas dilakukan dengan menjumlahkan setiap baris per elemen dan membaginya dengan jumlah kriteria.

Alternatif	X1	X2	X3	Total baris	Vektor prioritas
X1	1			...	...
X2		1		...	...
X3			1	...	...
<b>Total kolom</b>	...	...	...	...	...

### 4. Menghitung rasio konsistensi (CR)

- a. Matriks perbandingan berpasangan dikalikan dengan vektor prioritas. Vektor baru tersebut dinyatakan sebagai vektor jumlah bobot

- b. Entri dari vector jumlah bobot dibagi dengan entri yang berpasangan dari vektor prioritas dan dinyatakan hasilnya sebagai bobot prioritas
- c. Setelah itu menghitung rata-rata dari nilai bobot prioritas dan hasilnya dinotasikan dengan  $\lambda_{\max}$

$$\lambda_{\max} = \frac{\text{bobot prioritas}}{n}$$

- d. Selanjutnya menghitung *Consistency Index* (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

- e. Kemudian menghitung *Consistency Ratio* (CR)

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Keterangan:

n = jumlah kriteria

$\lambda_{\max}$  = rata-rata nilai bobot prioritas

CI = *consistency index*

CR = *consistency ratio*

RI = *random index*

Matriks perbandingan berpasangan dapat dinyatakan konsisten bila nilai *Consistency Ratio* (CR)  $\leq 10\%$ . Tabel *Random Index* dapat dilihat pada **Tabel 3.7**.

**Tabel 3.7** *Random Index* (RI) matriks

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51

**Sumber:** Patmowati (2009).

## 5. Matriks perbandingan berpasangan *fuzzy*

Matriks perbandingan berpasangan diubah ke dalam skala *Triangular Fuzzy Number* (TFN). TFN merupakan teori himpunan *fuzzy* yang membantu dalam pengukuran yang berhubungan dengan penilaian subjektif dengan memakai bahasa linguistik. Inti dari *Fuzzy AHP* yaitu perbandingan

berpasangan yang digambarkan dengan skala rasio yang berhubungan dengan skala *fuzzy*. Skala linguistic *fuzzy* dan AHP dapat dilihat pada **Tabel 3.8**.

**Tabel 3.8** Fuzzifikasi Perbandingan Dua Kriteria

Skala AHP	Variabel linguistik	Skala bilangan <i>fuzzy</i>
1	Sama penting	(1,1,1)
2	Skala antara sama dan sedikit lebih penting	(1,2,3)
3	Sedikit lebih penting	(2,3,4)
4	Skala antara sedikit lebih dan lebih penting	(3,4,5)
5	Lebih penting	(4,5,6)
6	Skala antara lebih dan sangat penting	(5,6,7)
7	Sangat penting	(6,7,8)
8	Skala antara sangat dan mutlak lebih penting	(7,8,9)
9	Paling penting	(8,9,9)

**Sumber:** Chang dan Liou (2008).

Variabel linguistik dalam metode logika *fuzzy* digunakan untuk mendapatkan penilaian subyektif dari pembuat keputusan. Fungsi keanggotaan triangular dapat digunakan untuk mengelompokkan kesamaan yang terjadi pada variabel linguistik. Contoh tabel matriks perbandingan berpasangan *fuzzy* dapat dilihat di bawah ini

Alternatif	X1	X2	X3
X1	(1,1,1)		
X2		(1,1,1)	
X3			(1,1,1)

6. Menghitung nilai  $\sum_{j=1}^m M_{gi}^j = \sum_{j=1}^m l_j$  ,  $\sum_{j=1}^m m_j$  ,  $\sum_{j=1}^m u_j$

Cara menghitung nilai tersebut adalah dengan mengoperasikan penjumlahan pada masing-masing TFN dalam tiap baris.

Keterangan:

M = bilangan TFN  
 m = jumlah kriteria  
 j = kolom  
 i = baris (1,2,...,n)  
 g = parameter (l, m, u)

#### 7. Menghitung nilai *fuzzy synthetic extent*

Perhitungan nilai *fuzzy synthetic extent* (Si) dari masing-masing kriteria adalah sebagai berikut:

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_i^j \times \frac{1}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_i^j} \dots\dots\dots (1)$$

Di mana:

$$\frac{1}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_i^j} = \frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i, \sum_{j=1}^m m_i, \sum_{i=1}^n l_i}$$

Keterangan:

M = bilangan *triangular fuzzy number*  
 j = kolom  
 i = baris (i= 1,2,3,...,n)  
 l = nilai *lower*  
 m = nilai *medium*  
 u = nilai *upper*

#### 8. Menentukan nilai vektor (V) dan nilai ordinat defuzifikasi (d)

Jika hasil yang diperoleh pada setiap matriks *fuzzy*,  $M_2 \geq M_1$  ( $M_1 = l_1, m_1, u_1$ ) dan ( $M_2 = l_2, m_2, u_2$ ), maka nilai vektor dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$V (M_2 \geq M_1) = \sup [\min (\mu M_1 (x), \min \mu M_2 (y))]$$

Tingkat kemungkinan untuk bilangan *fuzzy* dapat diperoleh dengan persamaan berikut:

$$1 \quad \text{if } m_2 \geq m_1, \dots\dots\dots (2)$$

$$0 \quad \text{if } l_1 \geq \mu_2, \dots\dots\dots (2)$$

$$V(M_2 \geq M_1) = \left\{ \frac{l_1 - \mu_2}{(m_2 - \mu_2) - (m_1 - l_1)} \right\} \text{lainnya} \dots\dots\dots (2)$$

Jika hasil nilai *fuzzy* lebih besar dari k,  $M_i$  (l=1,2,...,k) maka nilai vektor dapat didefinisikan sebagai berikut:

$$V (M \geq M_1, M_2, \dots, M_k) = V (M_2 \geq M_1) \text{ dan}$$

$$V (M \geq M_k) = V (M \geq M_i)$$

Asumsikan bahwa  $d'(A_i) = \min V (S_i \geq S_k)$

Untuk  $k=1,2,\dots,n; k \neq i$ , maka diperoleh nilai bobot vektor  $W = (d'(A_1), d'(A_2), \dots, d'(A_n))^T$

Dimana  $A_i=1,2,\dots,n$  adalah  $n$  elemen dari  $n (A_i)$  adalah nilai yang menggambarkan pilihan relatif masing-masing atribut keputusan.

#### 9. Normalisasi nilai bobot vector *fuzzy* (W)

Jika bobot di langkah ketujuh dinormalisasikan maka akan diperoleh definisi vector bobot sebagai berikut:

$$W = (d'(A_1), d'(A_2), \dots, d'(A_n))^T$$

Rumus normalisasinya adalah:

$$d(A_n) \frac{d'(A_n)}{\sum_{i=1}^n d'(A_i)}$$

### 3.3.13 Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan, maka selanjutnya dilakukan proses penyusunan kesimpulan dan saran. Kesimpulan menjawab tujuan penelitian yang telah ditetapkan di awal. Kesimpulan diambil dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian yang didukung oleh teori sebagai landasan berfikir. Saran diberikan kepada UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto serta untuk penelitian selanjutnya. Saran yang diberikan kepada UMKM Keripik Rambak di Kabupaten Mojokerto didapatkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1.1 Gambaran Umum Sentra Industri Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto

Pada saat ini perkembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) mengalami perkembangan yang cukup pesat salah satunya di Kabupaten Mojokerto. Kabupaten Mojokerto merupakan daerah yang terletak di Provinsi Jawa Timur yang memiliki berbagai UMKM baik sektor Agroindustri dan Non Agroindustri. Salah satu produk UMKM Agroindustri yang populer dan menjadi *icon* Kabupaten Mojokerto adalah Kerupuk Rambak. Mojokerto merupakan salah satu daerah Kabupaten di Jawa Timur yang memiliki potensi dan kini mulai dikenal sebagai daerah penghasil kerupuk rambak. Tepatnya di Desa Bangsal, Kecamatan Bangsal, banyak masyarakat yang berprofesi sebagai pengusaha rambak. Masyarakat yang tinggal di daerah tersebut rata-rata berprofesi sebagai pengusaha Kerupuk Rambak.

Industri rambak pertama kali dirintis pada tahun 1977 di Desa Bangsal, Dusun Kauman. Lokasi industri kecil rambak berada pada tempat strategis yaitu terletak di jalan raya utama Bangsal. Bahan baku yang digunakan dalam proses pengolahan rambak adalah kulit sapi. Pada saat itu masyarakat belum terlalu mengenal kerupuk rambak dan hanya dapat dijumpai di tempat-tempat tertentu seperti di restoran. Proses produksi rambak yang cukup lama dan membutuhkan tempat yang cukup luas untuk menjemur menjadikan tidak banyak orang berminat pada rambak. Bahkan proses penjemuran kulit yang dilakukan di kawasan rumah membuat para tetangga memandang rambak sebelah mata dan dianggap tidak higienis. Semakin lama, jumlah pengusaha semakin bertambah karena masyarakat pun mulai mengenal rambak dan permintaannya pun semakin meningkat.

Pada tahun 1997 pemerintah menetapkan Desa Bangsal menjadi sentra industri kecil kerupuk rambak. Mulai saat itulah Desa Bangsal dikenal sebagai Desa penghasil kerupuk rambak. Hal ini karena hampir sebagian besar warga Desa Bangsal merupakan pengusaha rambak. Menurut data Paguyuban



Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto, saat ini terdapat sekitar 80 UMKM Kerupuk Rambak di daerah tersebut. Pada Penelitian ini UMKM Kerupuk Rambak yang diteliti sebanyak 6 UMKM yang mengolah Kerupuk Rambak. UMKM Kerupuk Rambak pada penelitian dapat dilihat pada **Tabel 4.1**.

**Tabel 4.1** Profil UMKM Kerupuk Rambak pada Penelitian

No	Nama UMKM	Lokasi Umkm	Kapasitas	Jumlah Tk	Area Pemasaran	Akses Modal
1.	UD. Amaliah	Jl. Kauman Kec. Bangsal	6 Kwintal/ minggu	20 Orang	Jawa Timur, Kalimantan, Sumatera,	Modal pribadi
2.	UD. Wira Usaha	Jl. Kauman Bangsal	5 Kwintal/ minggu	15 Orang	Jawa Timur, Samarinda, Kalimantan, Bali	Modal pribadi
3.	Rafa Jaya Rambak	Jl. Kauman Bangsal	5 Kwintal/ minggu	20 Orang	Jawa Timur, Kalimantan	Modal pribadi
4.	UD. Putra Manunggal	Jl. Kauman, Kec. Bangsal	5 Kwintal/ minggu	5 Orang	Jawa Timur, Kalimantan, Sumatera	Modal pribadi
5.	UD. Farid Jaya	Jl. Kauman Bangsal	6 Kwintal/ minggu	10 Orang	Jawa Timur, Kalimantan, Sumatera	Modal pribadi
6.	UD. Kumala Jaya	Jl. Kauman Kec. Bangsal	5 Kwintal/ minggu	10 Orang	Jawa Timur, Kalimantan, Sumatera	Modal pribadi

## 1.2 Gambaran Umum Responden

Responden yang digunakan pada penelitian ini ada dua macam yaitu responden umum dan responden ahli. Responden umum diambil dari UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Responden ahli merupakan para ahli atau pihak

yang mengetahui tentang perkembangan UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Responden umum yang digunakan adalah 6 pemilik UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto, sedangkan responden ahli yang digunakan adalah 1 pihak dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan (DISPERINDAG) dan 1 pihak dari Dinas Koperasi dan UMKM (DISKOPUM). Karakteristik responden yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama berdiri usaha. Karakteristik responden yang digunakan pada penelitian dapat dilihat pada **Tabel 4.2**

**Tabel 4.2** Karakteristik Responden

No.	Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin	a. Laki-laki	6	75%
		b. Perempuan	2	25%
2.	Umur	a. 17-20 Tahun		
		b. 21-30 Tahun	3	37,5%
		c. 31-40 Tahun	1	12,5%
		d. 41-50 Tahun	3	37,5%
		e. >50 Tahun	1	12,5%
3.	Pendidikan Terakhir	a. SD		
		b. SMP		
		c. SMA	6	75%
		d. Sarjana	2	25%
		e. Lain-lain		
4.	Lama Berdiri Usaha	a. 2-5 Tahun		
		b. 6-10 Tahun		
		c. 11-15 Tahun	3	50%
		d. 16-20 Tahun	2	33,3%
		e. >20 Tahun	1	16,7%

Pada **Tabel 4.2** dapat diketahui karakteristik responden, mayoritas responden yang digunakan pada penelitian ini berjenis kelamin laki-laki sebanyak 6 orang dengan persentase

sebesar 75% dan 2 orang berjenis kelamin perempuan dengan persentase sebesar 25%. Dua responden berjenis kelamin perempuan tersebut merupakan responden ahli dari DISPERINDAG dan DISKOPUM. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar pengusaha UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto berjenis kelamin laki-laki. Banyaknya pemilik UMKM berjenis kelamin laki-laki karena pada daerah tersebut rata-rata mata pencaharian mereka adalah pengusaha kerupuk rambak, dimana kepala keluarga menduduki jabatan paling atas sedangkan untuk perempuan menjadi tenaga kerja UMKM tersebut atau menjadi ibu rumah tangga. Hal ini karena lebih banyak laki-laki yang berani untuk melakukan bisnis rambak tersebut dibandingkan perempuan. Namun meskipun begitu tidak jarang justru istri dari pengusaha yang mengatur segala kinerja di lapang dan lebih tahu mengenai perkembangan dan kondisi UMKM Kerupuk Rambak tersebut. Usaha kerupuk rambak merupakan pekerjaan pokok bagi sebagian besar pengusaha di Desa Bangsal ini.

Selain jenis kelamin, tabel diatas menunjukkan bahwa dari data yang didapatkan, responden terbanyak adalah berusia 21-30 tahun sebanyak 3 orang (3 pemilik UMKM) dan 41-50 tahun sebanyak 3 orang (2 pemilik UMKM dan 1 pihak DISPERINDAG) masing-masing dengan persentase sebesar 37,5%, kemudian 12,5% untuk usia 31-40 tahun sebanyak 1 orang (1 pemilik UMKM), serta 12,5% untuk usia >50 tahun sebanyak 1 orang (1 pihak DISKOPUM). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pemilik UMKM kerupuk rambak berusia 21-30 tahun. Hal ini dikarenakan pada usia tersebut merupakan usia dimana para calon pengusaha kerupuk rambak memiliki semangat tinggi untuk memulai usaha baru. Pemilik UMKM kerupuk rambak yang berusia 21-30 tahun sebagian besar merintis usahanya sendiri dan beberapa meneruskan usaha milik orang tuanya. Menurut Kusumosuwido (2008), usia produktif untuk memasuki dunia kerja adalah usia mulai 15-64 tahun.

Mayoritas pendidikan terakhir responden pada penelitian ini adalah SMA sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 75% (5 pemilik UMKM dan 1 pihak DISPERINDAG), dan 25%

untuk pendidikan sarjana (S1) sebanyak 2 orang (1 pemilik UMKM dan 1 pihak DISKOPUM). Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pemilik UMKM Kerupuk Rambak memiliki pendidikan terakhir yaitu SMA. Hal ini dikarenakan sebagian besar masyarakat di sekitar sentra kerupuk rambak memilih untuk menempuh pendidikan hingga jenjang SMA saja, kemudian mereka memutuskan untuk bekerja sebagai pengusaha kerupuk rambak. Hal tersebut dikarenakan 2 faktor, yaitu tuntutan dan keadaan ekonomi. Dimana pemilik UMKM yang berpendidikan SMA, dikarenakan pada saat mereka lulus SMA mereka sudah dituntut untuk melanjutkan usaha milik orang tuanya. Di sisi lain, keadaan ekonomi yang tidak mendukung mengharuskan mereka untuk bekerja dan tidak melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Menurut Nainggolan (2016), investasi dalam bidang pendidikan mempunyai pengaruh langsung terhadap produktivitas individu dan penghasilan. Adanya hubungan antara tingkat pendidikan dengan tingkat pendapatan dimana sumber daya manusia mampu meningkatkan kualitas hidupnya melalui suatu proses pendidikan, latihan, dan pengembangan yang menjamin produktivitas kerja yang semakin meningkat. Sehingga akhirnya menjamin pula pendapatan yang cukup dan kesejahteraan hidupnya yang semakin meningkat. Artinya secara teori bahwa semakin tinggi pendidikan seorang usahawan juga penghasilan yang diperoleh.

Tabel diatas juga menunjukkan bahwa dari data yang didapatkan, diperoleh responden dengan lama berdiri UMKM sebesar 50% untuk lama berdiri usaha 11-15 tahun sebanyak 3 orang, kemudian 33,3% untuk lama berdiri usaha 16-20 tahun sebanyak 2 orang, dan 16,7% untuk lama berdiri usaha >20 tahun sebanyak 1 orang. Berdasarkan data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang digunakan pada penelitian ini telah menjalankan usaha mereka selama 11-15 tahun. Banyaknya pengusaha yang masih bertahan sampai saat ini dikarenakan permintaan kerupuk rambak yang semakin meningkat. Sehingga para pengusaha tersebut mampu bertahan untuk menjalankan usahanya. Menurut Nainggolan (2016), idealnya semakin lama berdiri

suatu usaha maka semakin besar peluang untuk makin maju dan semakin tinggi tingkat pendapatannya. Pengalaman kerja dan penguasaan keterampilan menjadikan pemilik usaha dapat berinovasi dan berkreasi. Namun pada kenyataannya ditemukan bahwa beberapa pemilik usaha UMKM yang sudah lama berdiri kalah bersaing dengan pemilik UMKM yang baru berdiri. Hal tersebut bisa terjadi karena pemilik UMKM yang baru berdiri memiliki strategi bersaing yang lebih baik dibandingkan UMKM yang telah lama berdiri.

### **1.3 Analisis Lingkungan Internal**

#### **1. Kekuatan**

##### **a. Lokasi usaha strategis**

Lokasi merupakan letak toko atau pengecer pada daerah yang strategis sehingga dapat memaksimalkan laba. Lokasi adalah tempat di mana perusahaan harus bermarkas melakukan operasi. Pemilihan lokasi mempunyai fungsi yang strategis karena dapat ikut menentukan tercapainya tujuan badan usaha. Pemilihan lokasi suatu organisasi atau perusahaan akan mempengaruhi risiko dan keuntungan perusahaan tersebut secara keseluruhan, mengingat lokasi sangat mempengaruhi biaya tetap maupun biaya variabel, baik dalam jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang (Ahyar, 2004).

Lokasi UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto berada di daerah Jl. Kauman Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto, dengan batas-batas wilayah sebelah utara Kecamatan Mojoanyar, sebelah timur Kecamatan Mojosari sebelah selatan Kecamatan Kutorejo dan Kecamatan Dlanggu serta sebelah barat Kecamatan Puri dan Kecamatan Mojoanyar. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3,5 yang menunjukkan bahwa faktor lokasi strategis merupakan kekuatan utama yang memiliki pengaruh kecil untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Lokasi UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto menjadi salah satu kekuatan karena memiliki beberapa keuntungan. Keuntungan berlokasi di lokasi saat ini adalah kedekatan dengan dengan pasar, ketersediaan

fasilitas dan kemudahan transportasi. Dari sisi kedekatan dengan pasar, lokasi usaha kerupuk rambak tidak jauh dari pasar sasaran. Tempat usaha pembuatan kerupuk rambak ini juga mudah dijangkau karena berada di pusat keramaian Kabupaten Mojokerto.

Dari segi fasilitas, lokasi usaha pembuatan kerupuk rambak sudah tersedia sumber air dan instalasi listrik yang baik. Hal ini membuat produsen kerupuk rambak tidak perlu mengeluarkan biaya untuk pemasangan instalasi air dan listrik. Dari sisi transportasi, letak lokasi usaha mudah dicapai. Lokasi terletak di pemukiman penduduk dan telah memiliki fasilitas jalan yang telah di aspal dengan kondisi yang baik. Tidak ada kesulitan untuk menuju lokasi usaha karena fasilitas jalan yang telah memadai sehingga dapat diakses dengan menggunakan kendaraan beroda dua atau yang beroda empat.

#### **b. Lokasi merupakan sentra pembuatan rambak secara turun-temurun**

Lokasi usaha kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto terpusat di Jl. Kauman Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto, karena lokasi ini merupakan sentra pembuatan kerupuk rambak secara turun. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,3 yang menunjukkan bahwa lokasi merupakan sentra pembuatan rambak secara turun-menurun merupakan kekuatan kecil yang memiliki pengaruh besar untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Usaha kerupuk rambak di Kecamatan Bangsal mengalami perkembangan yang cukup pesat. Perkembangan usaha ini membuat beberapa produsen tertarik untuk masuk ke dalam usaha pembuatan kerupuk rambak. Sampai saat ini industri kerupuk rambak Jl. Kauman Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto terdiri dari 80 produsen yang melakukan usaha kerupuk rambak. Lokasi usaha yang merupakan sentra pembuatan rambak secara turun-temurun dapat memberikan keuntungan bagi pelaku usaha ini karena lokasi tersebut sudah banyak diketahui oleh konsumen, sehingga akan memudahkan produk mereka dikenal oleh konsumen.



Menurut Ahyari (2004), banyak faktor yang menentukan kesuksesan suatu usaha. Salah satu faktor tersebut adalah ketepatan pemilihan lokasi. Ketepatan pemilihan lokasi merupakan salah satu faktor yang dipertimbangkan oleh seorang pengusaha sebelum membuka usahanya. Hal ini terjadi karena pemilihan lokasi yang tepat seringkali menentukan kesuksesan suatu usaha. Hal ini juga berlaku untuk usaha jasa karena usaha jasa diharuskan untuk memelihara hubungan yang dekat dengan pelanggan. Usaha-usaha yang bergerak dibidang jasa harus lebih mendekatkan diri dengan semua pelanggan mereka sehingga mereka bisa memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan

### **c. Produk kerupuk rambak merupakan salah satu *icon* di Kabupaten Mojokerto**

Perkembangan sektor industri pengolahan di Kabupaten Mojokerto semakin meningkat dengan persentase sebesar 33,25% di tahun 2007 terutama untuk industri kecil yang memproduksi berbagai produk olahan. Salah satu industri kecil yang berbahan baku kulit adalah kerupuk rambak. Industri kecil ini diproses menjadi makanan ringan di Kecamatan Bangsal. Pemerintah setempat dalam hal ini DISPERINDAG Kabupaten Mojokerto menetapkan rambak sebagai salah satu produk unggulan yang dapat menjadi salah satu *icon* industri Kabupaten Mojokerto (Binarwati, 2010).

Industri Kerupuk rambak ini sangat membantu mengurangi pengangguran di wilayah Kecamatan Bangsal, karena industri ini menciptakan lapangan pekerjaan bagi warga sekitar. Selain itu industri ini sebagai penyumbang tenaga kerja yang cukup banyak sehingga dapat meminimalisir pengangguran di daerah Kecamatan Bangsal. Kerupuk rambak dipilih sebagai salah satu *icon* industri di Kabupaten Mojokerto karena usaha tersebut sudah memiliki sentra dengan jumlah produsen yang cukup banyak. UMKM kerupuk rambak yang telah lama terbentuk di Desa Bangsal, Kabupaten Mojokerto ini terbukti mampu bertahan selama bertahun-tahun meskipun banyak permasalahan yang muncul. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3,5



yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan kekuatan utama yang memiliki pengaruh kecil untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

#### **e. Harga produk sesuai pasar**

Kebanyakan konsumen menggunakan harga sebagai indikator mutu produk atau jasa yang akan dibelinya (Kotler, 2007). Penetapan harga suatu produk dapat mempengaruhi tingkat pembelian konsumen terhadap produk, sehingga penetapan harga produk pada UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto harus sesuai dengan pasar. Penetapan harga sesuai dengan pasar dilakukan dengan tujuan agar produk yang diproduksi lebih mudah diterima oleh konsumen, sehingga menjamin terpenuhinya tingkat penjualan produk yang menjadi target pasar mereka. Harga jual produk Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto telah disesuaikan dengan masyarakat, segmen pasar yang dituju, serta memperhatikan harga dari pesaing. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3,8 yang menunjukkan bahwa faktor harga produk sesuai pasar merupakan kekuatan utama yang memiliki pengaruh kecil untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Faktor harga sesuai pasar memiliki nilai rata-rata *rating* tertinggi untuk faktor internal. Artinya, menurut responden penelitian faktor harga produk sesuai pasar merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto dibandingkan faktor internal yang lain.

Penetapan harga mendekati harga pasar adalah pilihan yang sering ditempuh. Penetapan harga mendekati pasar atau harga bersaing artinya harga produk mengikuti harga rata-rata yang berlaku di pasar atau mengikuti harga pesaing utama. Cara tersebut biasanya digunakan oleh produsen-produsen kecil yang pasarnya didominasi oleh perusahaan besar (Hanafie, 2010). Masing-masing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto melakukan penetapan harga berdasarkan kualitas produk yang dijual. Pada UD. Amaliah menjual satu bungkus kerupuk rambak mentah dengan harga Rp. 85.000 per

kilogram, pada UD. Wira Usaha menjual 1 bungkus kerupuk rambak mentah dengan harga Rp. 80.000 per kilogram, Rafa Jaya Rambak menjual satu bungkus kerupuk rambak mentah dengan harga Rp. 82.000 per kilogram, UD. Putra Manunggal menjual satu bungkus kerupuk rambak mentah dengan harga Rp. 85.000/ kilogram, UD. Farid Jaya UD. Putra Manunggal menjual satu bungkus kerupuk rambak mentah dengan harga Rp. 83.000/ kilogram, sedangkan UD. Kumala Jaya UD. Putra Manunggal menjual satu bungkus kerupuk rambak mentah dengan harga Rp. 85.000/ kilogram. Harga dipasaran juga memiliki harga yang relatif sama atau hanya selisih sedikit dengan harga yang digunakan 6 pemilik UMKM Keupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto tersebut.

#### **f. Harga tergolong terjangkau**

Menurut Tjiptono (2008), harga adalah jumlah uang (satuan moneter) atau aspek lain (non moneter) yang mengandung utilitas atau kegunaan tertentu yang diperlukan untuk mendapatkan suatu produk. Harga merupakan unsur bauran pemasaran yang memberikan pendapatan bagi suatu organisasi/perusahaan. Keputusan mengenai harga tidaklah mudah dilakukan, jika penetapan harga terlalu mahal dapat menignkatkan laba jangka pendek namun akan sulit dijangkau oleh konsumen. Sedangkan jika harga terlalu murah, pangsa pasar dapat melonjak, akan tetapi dana laba bersih yang diperoleh akan menjadi sangat kecil bahkan tidak cukup untuk mendukung pertumbuhan dan ekspansi organisasi/perusahaan. Harga yang ditawarkan oleh pelaku UMKM berbeda-beda disesuaikan dengan harga umum masyarakat serta meninjau dari harga pesaing.

Menurut Sunyoto (2015), pada dasarnya faktor yang mempengaruhi penetapan harga yakni memperkirakan permintaan produk, reaksi pesaing dan bauran pemasaran. Pada saat memperkirakan permintaan produk, dilakukan dengan dua tahap yaitu memperkirakan berapa besarnya harga yang diharapkan dan memperkirakan penjualan dengan harga jual yang berbeda. Reaksi pesaing dapat dilihat dari sumber persaingan yaitu produk yang serupa, produk pengganti dan

produk tidak serupa. Harga produk kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto berkisar antara Rp. 80.000 hingga Rp. 85.000 per kilogram. Harga tersebut ditetapkan berdasarkan kualitas bahan baku yang digunakan, kemampuan masyarakat dalam membeli produk, serta meninjau dari harga kerupuk rambak di pasaran/ harga pesaing. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3,6 yang menunjukkan bahwa faktor harga tergolong terjangkau merupakan kekuatan utama yang memiliki pengaruh kecil untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

#### **g. Kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan**

Kapasitas produksi merupakan laju keluaran (*output*) maksimum yang mampu dihasilkan oleh suatu fasilitas produksi. Peningkatan kapasitas produksi merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan pasar yang masih terbuka serta mengambil peluang persaingan. Kapasitas produksi adalah awal penentu masa depan sebuah usaha untuk itu perlu dilakukan perencanaan yang tepat sasaran. Sebab kesenjangan antara penawaran dan permintaan menyebabkan produksi sebuah usaha mengalami kualahan, terutama terhadap permintaan yang fluktuatif. Selain itu keputusan perencanaan kapasitas produksi bersifat strategis sebab berdampak langsung pada kemampuan suatu usaha memenuhi tingkat permintaan terhadap produknya (Prasetyawan *et.al.*, 2014). Menurut Rangkuti (2006), penentuan kapasitas produksi didasarkan pada permintaan dan kemungkinan tambahan pesanan baru.

Kapasitas produksi yang dilakukan oleh UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto hingga saat ini masih bisa dikatakan mampu memenuhi pesanan konsumen. Sebagian besar UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto memiliki kapasitas produksi sebanyak 5-6 kwintal/ minggu. Meskipun proses produksi tergolong masih manual, tapi hal tersebut tidak menjadi masalah dalam memenuhi kapasitas produksinya. Sedangkan UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto melakukan penentuan kapasitas produksi berdasarkan keputusan pemilik UMKM, ketersediaan bahan baku, serta

adanya permintaan tambahan dari konsumen/ pelanggan. Produksi kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto ini dilakukan sebanyak dua kali dalam satu minggu, karena lamanya proses pengeringan selama produksi. Menurut pelaku UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto, hal tersebut tidak menjadi kelemahan UMKM karena meskipun hanya mampu melakukan produksi dua kali dalam satu minggu, produk yang dihasilkan masih bisa memenuhi permintaan konsumen. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3,3 yang menunjukkan bahwa faktor kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan merupakan kekuatan utama yang memiliki pengaruh kecil untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

#### **h. Tenaga kerja cukup tersedia**

UMKM memerlukan tenaga kerja yang handal baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Sebagai usaha yang mampu menyerap tenaga kerja relatif besar, UMKM sangat diharapkan mampu untuk mengurangi angka pengangguran di Indonesia. Pemanfaatan tenaga kerja lokal merupakan salah satu upaya yang dapat mengurangi angka pengangguran. Menurut Sugiharto (2005), keberadaan tenaga kerja lokal sangat menguntungkan karena baik dari segi sosial, ekonomi, maupun budaya dapat saling mendukung pengembangan industri maupun perekonomian masyarakat.

Sentra kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto terletak di Kecamatan Bangsal. Kecamatan Bangsal terdiri dari 20 desa dengan jumlah penduduk sebesar 37. 453 jiwa yang terdiri dari 19.715 jiwa penduduk berjenis kelamin laki-laki dan 17. 738 jiwa penduduk berjenis kelamin perempuan yang tercakup dalam 15. 879 kepala keluarga. Penduduk daerah ini memiliki mata pencaharian bertani dan berkebun, serta mengolah industri olahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa cukup banyak sumber daya manusia yang siap dan cukup potensial dalam mendukung perkembangan UMKM, tentu saja jika memiliki kualitas yang memadai. Ketersediaan jumlah penduduk yang cukup tersebut seharusnya dapat dimaksimalkan, sehingga dapat mengurangi angka pengangguran di Kabupaten Mojokerto. Berdasarkan

hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3,1 yang menunjukkan bahwa faktor tenaga kerja cukup tersedia merupakan kekuatan utama yang memiliki pengaruh kecil untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

## **2. Kelemahan**

### **a. Belum ada manajemen kontrol dan standar mutu produk**

Salah satu kelemahan UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto adalah belum adanya manajemen kontrol mutu dan standar mutu produk. Produk hasil UMKM tersebut diolah tanpa adanya standar mutu tertentu. Kebersihan peralatan yang digunakan, kebersihan bahan baku, pengolahan, maupun kebersihan para pekerja juga kurang terjaga dengan baik. Sehingga kebersihan dan keamanan produk masih sangat rentan terhadap kontaminasi. Menurut Berdanus (2011), mutu merupakan ciri dan karakter menyeluruh dari suatu produk atau jasa yang mempengaruhi kemampuan produk tersebut untuk memuaskan kebutuhan tertentu.

Salah satu hal yang menyebabkan produk Kerupuk Rambak UMKM di Kabupaten Mojokerto belum bisa tembus pasar internasional adalah karena tidak adanya logo halal. Pihak UMKM belum mampu untuk memperbesar biaya penjaminan mutu produk yang dihasilkan. Menurut Muzayanah (2008), mutu selalu terkait dengan parameter biaya dan waktu, parameter mutu akan mengingatkan biaya dan mungkin juga jadwal. Sementara mengurangi biaya dengan lingkup kerja dan jadwal tetap, kemungkinan besar akan mengurangi mutu. Usaha penjaminan mutu bertujuan agar derajat atau standar mutu yang telah ditentukan dapat dipenuhi. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,0 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh besar untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

### **b. Proses produksi masih tradisional/ manual**

Seiring dengan berkembangnya teknologi yang semakin maju terkadang proses produksi yang masih tradisional dapat

dipandang sebelah mata oleh konsumen, misal untuk produk olahan pangan konsumen dapat meragukan higienitas produk yang dihasilkan. Proses produksi yang masih tradisional atau manual di jaman yang semakin maju ini menjadi ancaman bagi beberapa UMKM. Meskipun pada kenyataannya terdapat pekerjaan yang tidak bisa sepenuhnya dikerjakan oleh mesin, namun para pelaku UMKM perlu mempelajari teknologi yang terkait dengan proses produksi yang dilakukan.

Pada UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto sendiri proses produksinya masih tradisional atau manual. Mulai dari awal produksi hingga bahan baku menjadi produk jadi, dilakukan secara tradisional/manual. Peralatan yang dibutuhkan juga cukup sedikit dan sederhana. Seperti pada proses pemotongan kulit sapi alat yang digunakan hanya gunting dan tidak ada mesin pemotong kulit yang lebih modern. Selain itu, proses pengeringan dilakukan secara tradisional yaitu dengan menggunakan bantuan sinar matahari. Para pelaku UMKM tidak beralih menggunakan alat yang lebih modern seperti oven atau alat pengeringan lain karena menurut mereka hasilnya tidak bisa maksimal. Penggunaan cara tersebut memiliki sisi negatif, yaitu ketika musim hujan maka proses pengeringan akan memakan waktu lebih lama dibandingkan waktu pengeringan normal. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,6 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh besar untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas produk adalah teknologi yang telah diterapkan. Pengembangan teknologi akan menghasilkan inovasi produk dan perbaikan sistem manufaktur. Kemampuan suatu perusahaan dalam bersaing bergantung pada kepedulian dan kecepatan dalam mengadopsi inovasi teknologi (Lestari, 1999). Semakin berkembangnya teknologi seharusnya dapat meningkatkan kesadaran para pelaku UMKM untuk mempelajari dan mulai beralih ke teknologi yang lebih canggih. Keberadaan teknologi yang canggih tersebut dapat meningkatkan kapasitas produksi UMKM sehingga dapat diikuti dengan peningkatan omset



penjualan dan keuntungan usaha. Peran pemerintah juga sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kesadaran pelaku UMKM terhadap pentingnya mempelajari dan menguasai teknologi agar usaha yang mereka jalankan dapat berkembang dan berdaya saing tinggi.

### **c. Keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja masih rendah**

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dilihat dari keterampilan dan pengetahuannya. Kualitas SDM sebagai tenaga kerja yang rendah akan berdampak negatif pada keberlanjutan dan pengembangan UMKM bahkan negara. Barang dan jasa yang dihasilkan akan kurang memuaskan dan memiliki daya saing yang rendah jika dibandingkan dengan negara lain. Rendahnya keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja maupun pelaku UMKM dapat disebabkan oleh rendahnya tingkat pendidikan pelaku UMKM. Hal tersebut berakibat pada ketidakmampuan tenaga kerja maupun pelaku UMKM untuk menguasai teknologi, termasuk teknologi dalam pengendalian kualitas.

Karyawan UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto memiliki usia dan tingkat pendidikan yang beragam. Hal ini yang menyebabkan adanya perbedaan produktivitas antara karyawan satu dengan karyawan lainnya sehingga menyebabkan kinerja karyawan belum stabil. Biasanya karyawan yang berusia dewasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang berusia dewasa memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang belum dewasa. Rendahnya keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja harus didukung dengan program untuk meningkatkan kualitas SDM seperti memberikan pelatihan pengolahan sumber daya alam, pelatihan teknologi produksi, pelatihan pengemasan, dan pelatihan pemasaran. Meningkatnya kualitas tenaga kerja dapat berdampak pada kesejahteraan masyarakat ataupun tenaga kerja lokal yang akan semakin tinggi. Selain itu, penggunaan tenaga kerja berkualitas secara tidak langsung dapat meningkatkan produktivitas usaha sehingga omset



penjualan dan keuntungan usaha juga akan meningkat. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,1 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh besar untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

#### **d. Pemasaran belum cukup luas**

Pemasaran merupakan salah satu faktor penting dalam suatu usaha. Saat ini, UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto memasarkan produknya ke lingkup Jawa Timur (Surabaya, Kediri, Banyuwangi, Jombang, Malang, Blitar, Tulungagung, Pasuruan, Gresik, Sidoarjo) dan beberapa daerah luar Jawa seperti Kalimantan dan Sumatera. Sebagai produk yang mengalami proses pengawetan (pengeringan), UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto belum bisa mengeksor produknya ke luar negeri. Hal tersebut dikarenakan biaya pengiriman yang mahal dan tidak adanya sertifikat serta logo halal pada produk. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 1,6 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh kecil untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

Terbatasnya pengetahuan dan modal untuk melakukan perluasan pasar dapat menghambat pemanfaatan dalam meraih peluang. Menurut Hafsah (2004), terbatasnya akses pasar akan menyebabkan produk yang dihasilkan tidak dapat dipasarkan secara kompetitif baik dipasar nasional maupun internasional. Sulitnya akses pasar dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang belum dapat terlihat secara nyata. Rendahnya eksistensi UMKM dalam menguasai pasar merupakan dampak dari kondisi pasar yang tidak kondusif, seperti akibat dari naik turunnya nilai mata uang sehingga menyebabkan harga di pasar yang juga tidak pasti.

Persaingan pasar yang semakin terbuka didasarkan pada prinsip efisiensi, dan pelayanan produk secara prima juga mengharuskan pelaku UMKM untuk mampu beradaptasi dengan setiap perubahan perilaku bisnis. Menurut Sijabat

(2008), UMKM harus memiliki informasi kecenderungan pasar untuk menentukan jenis produk, kualitas, kuantitas dan sifat-sifat spesifik produk yang akan diproduksi. Jaringan pemasaran yang luas dapat meningkatkan penjualan produk sehingga akan berdampak pada peningkatan omset penjualan dan keuntungan usaha.

#### **e. Promosi belum maksimal**

Promosi merupakan salah satu upaya pemasaran yang secara aktif dilakukan untuk mendorong konsumen membeli produk yang ditawarkan. Menurut Mariana *et.al.*, (2011), pemasaran *online* tidak jauh berbeda dengan mengadakan pameran, membuat brosur, pamflet dan sebagainya. Promosi *online* dapat menjaga kontinuitas informasi juga sebagai media promosi dengan biaya relatif murah dan jangkauan global. Saat ini penggunaan promosi *online* pada UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto masih kurang optimal. Hal tersebut dapat dikarenakan kurang pengetahuan pelaku UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto terhadap teknologi informasi dan merasa cukup dengan sistem pemasaran yang sekarang sedang diterapkan. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,0 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh besar untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

Menurut Kementrian Komunikasi dan Informasi (2013), pengguna internet di Indonesia saat ini mencapai 63 juta orang. Maraknya bisnis jual beli melalui internet dapat mendukung perkembangan bisnis karena mudah untuk dijalankan, tidak memerlukan modal yang besar, tidak harus membutuhkan sistem manajemen yang rumit (Laohapensang, 2009). Melihat tingginya pengguna internet tersebut, sistem promosi *online* menjadi salah satu alternatif pemasaran yang cukup efektif untuk memperkenalkan produk, melakukan pemasaran dan memperluas pangsa pasar. Apabila UMKM tidak mengembangkan sistem promosinya maka akan terjadi penurunan omset penjualan dan keuntungan usaha.

#### **f. Kemampuan manajerial masih kurang**

Kemampuan manajerial adalah sebagai proses atau kegiatan yang menjelaskan apa yang dilakukan manajer pada operasional organisasi/perusahaan mereka untuk merencanakan, mengorganisasikan, memprakarsai, dan mengendalikan operasi. Mereka merencanakan dengan menetapkan strategi, tujuan dan memilih arah pindahan yang terbaik untuk mencapai apa yang direncanakan. Menurut Hasibuan (2003), kemampuan manajerial adalah kemampuan atau keahlian pimpinan untuk menjalankan fungsi manajemen. Pada bidang manajemen, faktor kemampuan manajerial sangat penting dan menentukan, karena faktor tersebut berkaitan dengan aktivitas pokok suatu organisasi/ perusahaan yaitu memimpin organisasi/perusahaan yang bersangkutan dalam usahanya mencapai tujuan. Menurut Tangkilisan (2005), kemampuan manajerial yaitu kemampuan untuk memanfaatkan dan menggerakkan sumber daya agar dapat digerakkan dan diarahkan bagi tercapainya tujuan melalui kegiatan orang lain. Pimpinan atau pengusaha sebuah perusahaan harus memiliki kemampuan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, biasa dikenal dengan sebutan kemampuan manajerial.

UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto masih dihadapkan pada permasalahan mengenai kemampuan manajerial pemilik UMKM. Kebanyakan mereka belum bisa mengatur manajerial usahanya secara optimal. Tingkat kemampuan membuat keputusan sendiri dalam suatu masalah dapat mempengaruhi kinerja usaha. Memutuskan mengurangi produksi jika terjadi kenaikan bahan baku dan menambah produksi jika terjadi penurunan bahan baku. Tingkat kemampuan untuk membuat strategi bisnis justru kurang baik yaitu kurangnya melakukan riset pasar dimana hal ini akan berimbas pada banyak sedikitnya hasil penjualan kerupuk rambak yang dihasilkan. Kemampuan manajemen mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja usaha karena apabila dalam mengelola usahanya memiliki kemampuan manajemen yang baik maka kinerja usaha tentu juga baik sehingga keberhasilan usaha dapat tercapai. Berdasarkan hasil

kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,3 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh besar untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

#### **g. Tidak adanya kerjasama dengan mitra usaha lain**

Setiap UMKM memiliki kesempatan yang sama untuk menjalin kerjasama dengan mitra kerja untuk memperluas pangsa pasar. Kerjasama ini secara tidak langsung juga dapat meningkatkan daya saing UMKM, yaitu dengan banyaknya koneksi yang terjalin. UMKM harus meningkatkan daya saing usahanya maupun daya saing produknya agar tetap mampu bertahan. Kunci utamanya terdapat pada UMKM itu sendiri, khususnya para pelaku/pemilik UMKM dengan dukungan para pekerjanya. Pelaku UMKM dengan jiwa kewirausahaan dan jiwa inovasi yang dimiliki harus mampu menjadi motor penggerak untuk meningkatkan daya saing UMKM yang dijalankan. Meningkatkan daya saing usaha, maka akan meningkatkan daya saing produk.

Hal yang harus menjadi prioritas UMKM adalah meningkatkan kerjasama antar unit UMKM atau antar sentra UMKM serta meningkatkan jaringan kerjasama dengan *stakeholders* (Utama, 2013). Saat ini, kerjasama dengan mitra kerja lain menjadi salah satu kelemahan bagi UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Hal tersebut disebabkan karena para pelaku UMKM disana belum pernah menjalin kerjasama dengan mitra usaha lain. Para pelaku UMKM memasarkan produknya langsung ke pasar tanpa melalui perantara dan tanpa adanya kerjasama dengan mitra usaha lain. Hal tersebut dapat menyebabkan sulitnya UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto untuk melakukan perluasan pasar. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,1 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh besar untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

#### **h. Terbatasnya modal dalam menjalankan usaha**

Kelemahan lain yang dimiliki oleh UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto adalah terbatasnya modal dalam menjalankan usaha. Modal yang digunakan pelaku UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto kebanyakan dari modal pribadi, karena para pelaku UMKM masih kesulitan untuk melakukan peminjaman modal melalui Bank. Hal tersebut dikarenakan masih banyak UMKM yang belum memiliki ijin. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,3 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh besar untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

Menurut Purwanti (2012), modal usaha merupakan hal yang mutlak diperlukan untuk melakukan kegiatan usaha. Oleh karena itu, diperlukan sejumlah dana sebagai dasar ukuran finansial atas usaha yang dijalankan. Sumber usaha dapat diperoleh dari modal sendiri, bantuan pemerintah, lembaga keuangan maupun lembaga keuangan non bank. Sulitnya proses peminjaman di bank mengharuskan para pemilik UMKM Kerupuk Rambak menggunakan modal pribadi dalam menjalankan usahanya. Para pemilik UMKM juga harus memiliki kemampuan dalam menggunakan modal sebaik mungkin, agar usaha yang dijalankan dapat terus berkembang.

Menurut Winarmi (2006), lebih dari 50% usaha kecil mengalami kesulitan permodalan. UMKM yang memanfaatkan permodalan eksternal dari bank hanya sebesar 17,05%. Alasan UMKM belum memanfaatkan kredit bank sebagian besar adalah faktor kebijakan dan persyaratan perbankan. Menurut Arianto (2011), pelaku usaha menyatakan bahwa untuk mendapatkan pinjaman dana yang cukup besar dari lembaga keuangan berupa bank maupun non bank harus melewati beberapa prosedur yang rumit karena harus menyerahkan proposal usaha. Pada akhirnya tidak semua pengajuan peminjaman mendapatkan persetujuan dari pihak bank untuk diberikan pinjaman modal. Kalangan perbankan misalnya, mengaku sering mengalami kesulitan dalam melakukan analisis terhadap kinerja UMKM yang mengajukan pinjaman modal. Pada

proposal yang diajukan tidak tampak adanya perencanaan bisnis yang baik. Kondisi seperti ini yang menyebabkan pihak perbankan sulit memberikan pinjaman modal kepada UMKM.

#### **i. Pembukuan keuangan yang masih manual belum terkomputerisasi**

Suatu perusahaan dihadapkan pada berbagai masalah yang kompleks dalam menjalankan kegiatan bisnis, hal ini terkait dengan adanya berbagai macam transaksi bisnis yang terus berkembang sejalan dengan kegiatan perekonomian. Terlepas dari semakin kompleksnya kegiatan usaha dan juga transaksi yang beraneka ragam tersebut maka secara otomatis kegiatan operasional juga semakin beragam pula, dengan demikian diperlukan adanya pengelolaan kegiatan usaha sehingga kegiatan operasional dapat terkontrol dengan baik. Diperlukan adanya suatu sistem pembukuan atau akuntansi yang dapat digunakan untuk mengelola berbagai macam transaksi tersebut (Astuti, 2010).

Saat ini UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto belum menerapkan sistem pembukuan yang terkomputerisasi. Bahkan ada beberapa UMKM yang tidak melakukan pembukuan sama sekali. Mereka tidak pernah mencatat kegiatan dan transaksi apa saja yang dilakukan oleh UMKM-Nya. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,0 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh besar untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

UMKM saat ini seharusnya mulai memikirkan untuk memiliki pembukuan yang akan menghasilkan laporan keuangan dengan menyediakan informasi posisi keuangan, kinerja keuangan, dan laporan arus kas suatu entitas yang hasil akhirnya adalah laporan keuangan. Dalam menghasilkan laporan keuangan UMKM disarankan menggunakan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP). Sistem akuntansi UMKM tidaklah serumit perusahaan besar, namun demikian hingga saat ini perangkat lunak (*software*) pembukuan akuntansi yang tersedia (dijual) di pasar



repository.ub.ac.id

tidak fit dengan karakteristik dan kebutuhan ritel kecil tersebut. Selain itu, pengembangan model akuntansi dengan menggunakan jasa eksternal menjadi relatif mahal bagi UMKM bila mereka membuat khusus untuk usaha mereka sendiri (Utami, 2010).

## **1.4 Analisis Lingkungan Eksternal**

### **1. Peluang**

#### **a. Daya beli masyarakat terhadap produk relatif tinggi**

Meningkatnya daya beli masyarakat merupakan peluang besar bagi UMKM. Tingginya daya beli konsumen akan mempengaruhi keputusan pembelian suatu produk. Bagi UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto, meningkatnya daya beli masyarakat membuka peluang lebar untuk menambah tingkat penjualan produk. UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto berusaha sebaik mungkin agar dapat menambah kapasitas produksi dan meningkatkan penjualan. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3,3 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut memiliki kemampuan baik dalam meraih peluang untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Peningkatan daya beli masyarakat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah meningkatnya pendapatan masyarakat. Adanya peningkatan pendapatan mengakibatkan tingginya daya beli masyarakat. Semakin meningkatnya daya beli masyarakat maka pangsa pasar yang dituju oleh UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto akan semakin luas karena harga yang ditawarkan semakin dapat dijangkau oleh konsumen.

Di negara berkembang seperti Indonesia yang warganya memiliki tingkat konsumtif tinggi namun kemampuan membeli masih rendah, membuat masyarakat akan cenderung mencari barang yang sama dengan harga serendah mungkin (Dwi, 2011). Indeks daya beli masyarakat di Mojokerto pada tahun 2007 telah mencapai angka sebesar 247,49 dan naik menjadi 281,06 pada tahun 2008, dengan kata lain bahwa kemampuan daya beli masyarakat umum di Kabupaten Mojokerto pada tahun 2007 mengalami peningkatan sebesar 14,47%



dibandingkan periode tahun sebelumnya, dan kembali naik 13,56% pada tahun 2008. Kenaikan ini dikarenakan PDRB Mojokerto tumbuh lebih cepat dibandingkan Indeks Harga Konsumen (Pemerintah Daerah, 2009).

#### **b. Adanya program bantuan dari pemerintah**

Menurut Mutmainah (2015), kendala yang paling banyak dihadapi UMKM adalah permodalan serta akses untuk mendapatkannya. Walaupun faktor modal sering dapat diatasi, misalnya dalam bentuk pinjaman antar kerabat atau teman, namun dalam tingkat persaingan dan ekspansi, permodalan sering menjadi penghambat utama. Ketika kondisi pasar menawarkan kesempatan atau peluang, namun UMKM sering tidak mampu mengikuti kesempatan-kesempatan tersebut karena kendala modal. Di sisi lain kondisi UMKM biasanya tidak bankable, karakteristik UMKM yang bercirikan keterbatasan dalam administrasi keuangan menyebabkan kelompok usaha tersebut kesulitan untuk mengakses permodalan dari lembaga keuangan. Dalam upaya mengatasi permasalahan permodalan tersebut, pemerintah melalui Kementerian Negara Koperasi dan UKM telah melakukan berbagai upaya peningkatan akses dan memperluas sumber-sumber pembiayaan baik melalui perbankan maupun lembaga keuangan bukan bank. Salah satu upaya yang dilakukan adalah bantuan Program Pembiayaan Produktif Koperasi dan Usaha Mikro (P3KUM) yaitu bantuan permodalan bergulir yang disalurkan kepada usaha mikro melalui lembaga keuangan bukan bank, seperti koperasi, atau koperasi BMT.

Setiap Pemerintah Daerah akan melakukan berbagai upaya untuk mendukung terwujudnya pertumbuhan ekonomi yang berkualitas serta berkelanjutan sehingga dapat dinikmati oleh masyarakat, terutama melalui peningkatan daya saing UMKM. Upaya Pemerintah Daerah Kabupaten Mojokerto dalam meningkatkan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto, adalah dengan melakukan beberapa program seperti program Kredit Usaha Rakyat (KUR), serta bantuan berupa program untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing. Salah satu masalah yang sering dihadapi oleh

UMKM yaitu masalah permodalan. Oleh karena itu Pemerintah Kabupaten Mojokerto melakukan upaya-upaya strategis untuk meningkatkan aksesibilitas permodalan bagi pelaku UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Program yang dilakukan untuk memperkuat struktur permodalan adalah melalui bantuan pinjaman dana serta temu bisnis untuk menggalang dana dengan pihak swasta. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,5 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut memiliki kemampuan cukup baik dalam meraih peluang untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

### **c. Adanya pelatihan yang diberikan oleh pemerintah setempat**

Selain memberikan program bantuan berupa permodalan kepada pelaku UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Pemerintah Daerah setempat juga memberikan bantuan berupa pelatihan kepada pelaku bisnis UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,5 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut memiliki kemampuan cukup baik dalam meraih peluang untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

Upaya Pemerintah Daerah Kabupaten Mojokerto dalam meningkatkan daya saing UMKM, yaitu dengan memberikan pelatihan berkenaan dengan manajerial pemasaran. Pada pelatihan tersebut pengusaha diberikan pengetahuan bagaimana cara menjaring pasar yang potensial kemudian yang kedua dengan menghadiri pameran-pameran sehingga dengan adanya promosi melalui kegiatan pameran mampu membuka akses terhadap pasar yang lebih luas, dan nantinya produk kerupuk rambak dapat dikenal dikalangan luas. Pelatihan usaha ada banyak macamnya, yang paling umum biasanya adalah pelatihan tentang ketrampilan teknis produksi dan ketrampilan manajerial. Sebagai contoh, ketrampilan pelatihan pencucian bahan baku kulit yang baik dan benar pada industri kerupuk rambak, pelatihan pemotongan kulit, dan pelatihan pengemasan

yang baik. Sedangkan ketrampilan manajerial seperti mengelola keuangan, mengatur strategi pemasaran, manajemen sumber daya manusia, serta materi seputar kepemimpinan (*leadership*).

Menurut Akbar *et.al.*, (2015), pembinaan dan pelatihan yang dilakukan oleh Pemerintah setempat merupakan wujud pemberdayaan sebagai motivasi atau dorongan bagi masyarakat untuk mengasah kemampuan yang mereka miliki serta dapat menjadikan bekal ilmu pengetahuan dan keterampilan bagi masyarakat yang ingin membuka usaha sendiri. Dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh UMKM. Dibalik banyaknya jenis pelatihan tersebut, ternyata sampai saat ini masih banyak UMKM yang enggan mengikuti pelatihan. Baik bagi para pemilik UMKM maupun karyawan, beranggapan bahwa mengikuti pelatihan tersebut hanya membuang-buang waktu dan tenaga.

## **2. Ancaman**

### **a. Harga bahan baku fluktuatif**

Fluktuasi terhadap harga bahan baku dapat memberikan ancaman bagi pelaku UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto karena sangat mempengaruhi biaya bahan baku yang mereka keluarkan maupun biaya operasional mereka. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 1,3 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh sangat kuat terhadap peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Perubahan harga bahan baku berakibat pada harga produk yang ditawarkan kepada konsumen. Tingginya harga bahan baku dalam proses produksi akan berdampak pada harga produk jadi yang dihasilkan. Semakin tinggi harga bahan baku yang digunakan, maka semakin tinggi pula harga produk yang akan dijual, sebaliknya rendahnya harga bahan baku maka harga produk yang ditawarkan kepada konsumen akan semakin rendah. Fluktuasi harga bahan baku tersebut mengakibatkan adanya persaingan antar UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto dalam memperoleh bahan baku tersebut.

Fluktuasi harga komoditas pada dasarnya terjadi akibat ketidakseimbangan antara kuantitas pasokan dan kuantitas permintaan yang dibutuhkan konsumen. Jika terjadi kelebihan pasokan bahan baku maka harga akan turun, namun sebaliknya jika terjadi kekurangan pasokan maka akan mempengaruhi terpenuhinya kebutuhan atau permintaan konsumen (Irawan, 2007). Menurut Dewayanti (2003), dari sisi bahan baku UMKM sering kali mengalami kerentangan usaha berkaitan dengan kelangkaan bahan baku atau fluktuasi harga pada jalur penyediaan bahan baku. Pada kondisi ini UMKM dapat menghentikan sementara produksi atau bahkan menutup usahanya. Jika pelaku usaha bersikeras untuk menaikkan harga jual produknya, maka mereka terancam kehilangan pelanggan, namun jika mereka tidak menaikkan harga jual produknya maka mereka tidak akan mendapatkan keuntungan malah akan mengalami kerugian.

#### **b. Jumlah pesaing produk sejenis cukup banyak**

Ancaman dalam melakukan usaha salah satunya yaitu adanya pesaing dari produk sejenis. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,1 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh kuat terhadap peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Pada UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto pesaing utamanya yaitu produk sejenis dengan *merk* berbeda. *Merk* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi konsumen untuk membeli produk tertentu karena *merk* dianggap sebagai salah satu *prestige* meskipun produk tersebut kurang berkualitas. Persaingan ini terjadi karena satu atau lebih pesaing melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Bebasnya pelaku usaha masuk ke suatu pasar tertentu berakibat semakin banyak pelaku usaha yang bergerak pada sektor yang sejenis. Artinya, masuknya beberapa pelaku usaha yang bergerak pada sektor sejenis akan mengakibatkan persaingan yang efektif. Persaingan yang efektif akan menjadikan peningkatan kualitas produk. Melalui persaingan tersebut suatu produk akan

cenderung turun yang akhirnya memberikan keuntungan bagi konsumen (Silalahi, 2007).

Semakin tingginya tingkat persaingan maka akan menyebabkan pelanggan menghadapi lebih banyak alternatif produk, harga dan kuantitas yang bervariasi sehingga pelanggan akan selalu mencari nilai yang dianggap paling tinggi dari beberapa pabrik. Menurut Ferrinadewi (2005), salah satu cara produsen membedakan produknya dengan pesaing adalah dengan menyediakan atribut produk yang unik oleh karena itu penting bagi pemasar untuk mengetahui sejauh manakah atribut produknya mampu menghantarkan kebutuhan psikologi yang diharapkan konsumen dalam hal ini perasaan puas.

### **c. Perbedaan penetapan harga dengan pesaing**

Upaya menghadapi persaingan yang cukup ketat dengan semakin banyaknya pesaing yang bermunculan, pelaku UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto harus memiliki strategi dan metode yang tepat sehingga dapat berkembang dan mempertahankan kelangsungan hidup UMKM tersebut agar produk yang dihasilkan dapat tetap bersaing dan tetap menghasilkan keuntungan atau laba sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,4 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh kuat terhadap peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

Menurut Rachmayanti (2011), penetapan harga juga merupakan aspek yang sangat penting. Harga sangat mempengaruhi posisi dan kinerja keuangan, dan juga sangat mempengaruhi persepsi pembeli dan penentuan posisi merek. Harga menjadi suatu ukuran bagi konsumen ketika mereka mengalami kesulitan dalam menilai mutu produk-produk yang kompleks yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan. Harga menjadi sangat penting karena menentukan laku atau tidak suatu barang tersebut. Jika dalam menentukan suatu harga mengalami kesalahan, dapat menimbulkan berbagai konsekuensi dan berdampak pada jangka panjang. Tindakan penetapan harga yang melanggar etika dapat menyebabkan

para pelaku usaha tidak disukai oleh para pembeli atau pelaku usaha sejenis, bahkan para pesaing sejenis dapat melakukan suatu reaksi yang dapat menjatuhkan nama baik pelaku usaha. Dengan demikian, akan berakibat fatal dan merugikan UMKM itu sendiri. Dalam menghitung harga pokok produksi sebagai penetapan harga jual, UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto masih menggunakan metode sederhana belum melakukan perhitungan dengan metode sesuai akuntansi dengan mencatat biaya produksi secara terperinci. Penetapan harga jual kerupuk rambak antar UMKM di Kabupaten Mojokerto tidak jauh berbeda, namun apabila ada pelaku UMKM yang menetapkan harga miring dibanding harga normal UMKM lainnya, maka hal tersebut bisa menjadi ancaman bagi UMKM lain atau malah menjadi ancaman bagi UMKM itu sendiri.

#### **d. Penurunan kapasitas produksi akibat musim hujan**

Permasalahan mendasar dalam pengelolaan industri kerupuk terdapat pada proses pengeringan pasca pengukusan kerupuk. Proses pengeringan yang dilakukan industri kecil masih secara konvensional, yaitu pengeringan dilakukan di tempat terbuka yang bergantung dari sinar matahari. Dalam pengeringan konvensional terdapat beberapa permasalahan yaitu panas yang tidak seragam, kebersihan yang tidak terjaga dan memerlukan tempat yang cukup luas. Ketika musim penghujan berlangsung ternyata membawa dampak yang kurang menguntungkan bagi industri kerupuk yang menggunakan pengeringan dengan cara konvensional. Produksi mereka terhambat oleh proses pengeringan yang hanya bergantung pada sinar matahari. Sepanjang musim penghujan seluruh UMKM kerupuk rambak dapat dipastikan mengalami hambatan dalam proses pengeringan, sebab mereka rata-rata memanfaatkan sinar matahari sepenuhnya, sehingga mengakibatkan menurunnya angka produksi dan mengurangi penghasilannya Adiyanto *et.al.*, (2017).

Salah satu faktor yang menjadi ancaman penurunan kapasitas produksi kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto adalah faktor alam yaitu faktor musim, ketika musim hujan biasanya pelaku UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten



Mojokerto mengurangi produksi kerupuk rambak. Hal ini karena proses produksi kerupuk melibatkan sinar matahari untuk membantu proses pengreingan kulit sapi, karena UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto tidak menggunakan oven sebagai alat pengering dengan alasan kualitas kulit kurang bagus jika menggunakan oven karena hasil kerupuk rambak nantinya akan kurang mengembang. Penurunan kapasitas produksi akibat musim hujan tersebut akan mengakibatkan tidak terpenuhinya permintaan konsumen, sehingga dapat menyebabkan omset penjualan UMKM akan menurun dan UMKM dapat mengalami kerugian. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,0 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh kuat terhadap peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

#### **e. Bahan baku masih impor sehingga harga lebih mahal**

Menurut Adrianto (2007), bahan baku merupakan bahan yang membentuk bagian besar produk jadi, bahan baku yang diolah dalam perusahaan dapat diperoleh dari pembelian lokal, impor atau hasil pengolahan sendiri. persediaan bahan baku merupakan salah satu faktor produksi yang sangat berpengaruh penting dalam kelancaran proses produksi serta barang jadi yang dihasilkan. Menurut Layaman dan Nurlatifah (2016), bahan baku merupakan bahan dasar dari suatu industri untuk memproduksi barang yang siap dijual ke *customer*. Namun hal ini tergantung dari suatu jenis perusahaan masing-masing, karena bahan baku di suatu perusahaan bisa menjadi barang jadi dari perusahaan lainnya. Misalnya perusahaan yang memproduksi kain sebagai barang jadi, tapi dilain pihak untuk perusahaan tertentu kain tersebut digunakan sebagai bahan baku, dan untuk barang jadinya adalah baju atau pakaian. Di sisi lain untuk perusahaan distribusi mungkin juga bahan baku itu sendiri merupakan barang jadi.

Berdasarkan temuan di lapangan bahwa bahan baku kulit sapi yang digunakan oleh UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto sebagai bahan dasar pembuatan kerupuk rambak sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerupuk



rambak. Rata-rata pelaku UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto mengambil bahan baku kulit sapi dari luar negeri yaitu China dan Thailand. Hal tersebut dilakukan karena bahan baku lokal yang tersedia tidak mampu memenuhi kebutuhan UMKM. Selain itu, bahan baku lokal juga memiliki kualitas yang lebih rendah dibandingkan bahan baku impor, karena rendemen yang dihasilkan bahan baku lokal lebih sedikit dibandingkan bahan baku impor. Menurut pelaku UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto kualitas bahan baku impor juga dianggap lebih tinggi dibandingkan kualitas bahan baku lokal, meskipun harga bahan baku impor lebih mahal dibandingkan bahan baku lokal para pelaku UMKM tetap memilih bahan baku impor untuk menjamin kualitas produk yang dihasilkan agar konsumen yang membeli merasa puas terhadap produknya. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 1,6 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh sangat kuat terhadap peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

#### **f. Ketersediaan bahan baku yang tidak pasti**

Menurut Layaman dan Nurlatifah (2016), persediaan bahan baku merupakan elemen penting untuk suatu proses produksi yang menghasilkan barang jadi, yang kemudian dapat memenuhi permintaan konsumen. Apabila persediaan bahan baku mulai mengalami penurunan, maka tingkat harga bahan baku akan mengalami kenaikan dan akan berdampak pula tingkat permintaan konsumen terhadap barang tersebut. ketersediaan bahan baku yang tepat akan sangat terkait dengan jumlah produk yang akan diproduksi. Oleh karena itu, prediksi produksi harus disesuaikan agar perencanaan stok bahan baku dapat diperhitungkan dengan tepat. Kekurangan dan kelebihan bahan baku juga akan menimbulkan biaya dan akan mempengaruhi proses produksi. Bahan baku utama usaha pembuatan kerupuk rambak di UMKM Kabupaten Mojokerto adalah kulit sapi.

Para pelaku UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto mendatangkan bahan baku impor dan lokal. Bahan

baku impor diperoleh dari Negara China dan Thailand, sedangkan bahan baku kulit sapi lokal diperoleh dari daerah Magetan. Saat ini para pelaku UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto mengalami masalah dalam pemenuhan bahan baku. Hal tersebut dikarenakan persediaan bahan baku dari pemasok tidak pasti. Terutama pada saat mendekati Lebaran Idul Fitri, bahan baku kulit sapi sangat sulit didapatkan, sedangkan permintaan kerupuk rambak pada waktu mendekati Lebaran Idul Fitri meningkat drastis dibandingkan hari-hari biasa. Hal tersebut dikarenakan persediaan kulit sapi di pemasok sangat sedikit, sedangkan pelaku usaha kerupuk rambak sangat banyak. Sehingga pelaku UMKM tersebut harus bersaing dalam mendapatkan bahan baku agar produksi mereka dapat terus berjalan. Semakin sulit bahan baku didapatkan, maka harga bahan baku tersebut akan semakin mahal. Hal ini dapat berdampak pada kenaikan harga jual produk yang dihasilkan. Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 1,8 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh sangat kuat terhadap peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

## **1.5 The Input Stage**

### **1.5.1 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)**

*Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE) merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor internal terhadap UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Matriks IFE dapat diketahui melalui bobot dan *rating* dari penilaian kekuatan dan kelemahan UMKM untuk memperoleh nilai tertimbang. Nilai tertimbang matriks IFE kemudian akan dihubungkan dengan nilai tertimbang matriks EFE untuk menentukan jenis strategi yang tepat dalam peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Matriks IFE dapat dilihat pada **Tabel 4.3**.

Tabel 4.3 Matriks IFE

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
<b>KEKUATAN</b>				
1.	Lokasi usaha strategis	0,06	3,5	0,21
2.	Lokasi merupakan sentra pembuatan rambak secara turun-temurun	0,06	2,3	0,13
3.	Produk kerupuk rambak merupakan salah satu <i>icon</i> Kab. Mojokerto	0,06	3,5	0,22
4.	Harga produk sesuai pasar	0,07	3,8	0,27
5.	Harga tergolong terjangkau	0,07	3,6	0,26
6.	Kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan	0,07	3,3	0,23
7.	Tenaga kerja cukup tersedia	0,06	3,1	0,19
<b>TOTAL</b>		<b>0,45</b>		<b>1,50</b>
<b>KELEMAHAN</b>				
1.	Belum ada manajemen kontrol mutu dan standar mutu produk	0,07	2,0	0,14
2.	Proses produksi masih tradisional/ manual	0,05	2,6	0,14
3.	Keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja masih rendah	0,06	2,1	0,12
4.	Pemasaran belum cukup luas	0,07	1,6	0,11
5.	Promosi belum maksimal	0,07	2,0	0,14
6.	Kemampuan manajerial masih kurang	0,06	2,3	0,13
7.	Tidak adanya kerjasama dengan mitra usaha lain	0,05	2,1	0,10
8.	Terbatasnya modal dalam menjalankan usaha	0,08	2,3	0,18
9.	Pembukuan keuangan masih manual belum terkomputerisasi	0,05	2,0	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>0,55</b>		<b>1,15</b>
<b>Σ TOTAL KESELURUHAN</b>		<b>1,00</b>		<b>2,66</b>

Berdasarkan pada hasil matriks IFE pada **Tabel 4.3** diperoleh total nilai tertimbang dari faktor internal secara menyeluruh sebesar 2,66. Nilai ini menunjukkan bahwa posisi internal pada UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto adalah kuat. Menurut Ningsih (2008), menjelaskan bahwa total skor tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan organisasi lemah secara internal, sementara total skor tertimbang diatas 2,5 mengidentifikasikan posisi internal yang kuat. Meskipun posisi internal UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto kuat, pelaku UMKM harus bisa meminimalisir kelemahan internal UMKM.

Terdapat 7 faktor yang menjadi kekuatan UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto dan menjadi pengaruh peningkatan daya saing yaitu lokasi usaha strategis, lokasi merupakan sentra pembuatan rambak secara turun temurun, produk kerupuk rambak merupakan *icon* Kabupaten Mojokerto, harga produk sesuai pasar, harga tergolong terjangkau, kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan, serta tenaga kerja cukup tersedia. Nilai tertimbang tertinggi pada faktor kekuatan yaitu harga sesuai pasar dengan nilai tertimbang 0,27 dan *rating* sebesar 3,8. Berdasarkan hasil tersebut dapat dihubungkan bahwa kekuatan utama mempunyai nilai tertimbang dengan *rating* tertinggi. Harga produk sesuai pasar menjadi kekuatan utama karena kebanyakan konsumen menggunakan harga sebagai indikator mutu produk yang akan dibelinya. Penetapan harga suatu produk akan mempengaruhi tingkat pembelian konsumen. Penetapan harga sesuai pasar harus dilakukan agar produk yang dihasilkan dapat lebih mudah diterima oleh konsumen sehingga menjamin terpenuhinya tingkat penjualan produk yang menjadi target pasar UMKM.

Kelemahan yang termasuk dalam masalah internal juga dimiliki oleh UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Faktor-faktor yang menjadi kelemahan tersebut adalah belum ada manajemen kontrol dan standar mutu produk, proses produksi masih tradisional/manual, keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja masih rendah, pemasaran belum cukup luas, promosi belum maksimal, kemampuan manajerial masih kurang, tidak adanya kerjasama dengan mitra usaha lain,

terbatasnya modal dalam menjalankan usaha, serta pembukuan yang masih manual belum terkomputerisasi. Tidak adanya kerjasama dengan mitra usaha lain dan pembukuan masih manual belum terkomputerisasi memiliki nilai tertimbang terkecil dengan nilai sebesar 0,10 dan *rating* sebesar 2,1 untuk faktor tidak adanya kerjasama dengan mitra usaha lain serta 2,0 untuk faktor pembukuan masih manual belum terkomputerisasi. Faktor tersebut menjadi kelemahan utama karena UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto sampai saat ini belum pernah melakukan kerjasama dengan mitra usaha lain, sehingga kesempatan mereka untuk memperluas pangsa pasar semakin rendah. UMKM Kerupuk rambak di Kabupeten Mojokerto juga masih melakukan pembukuan secara manual, dan beberapa UMKM tidak melakukan pembukuan.

### 1.5.2 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

*Matriks Eksternal Factor Evaluation* (EFE) merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor eksternal terhadap UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Identifikasi yang dilakukan terhadap faktor eksternal UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto menunjukkan beberapa peluang dan ancaman yang dirasa berpengaruh. Matriks EFE dapat diketahui melalui bobot dan *rating* dari peluang dan ancaman untuk memperoleh nilai tertimbang. Nilai tertimbang matriks EFE kemudian akan dihubungkan dengan nilai tertimbang matriks IFE untuk menentukan jenis strategi yang tepat untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Matriks EFE dapat dilihat pada **Tabel 4.4**.

**Tabel 4.4** Matriks EFE

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
<b>PELUANG</b>				
1.	Daya beli masyarakat terhadap produk relatif tinggi	0,13	3,3	<b>0,41</b>
2.	Adanya program bantuan dari pemerintah	0,10	2,5	0,25

**Tabel 4.4** Matriks EFE

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
3.	Adanya pelatihan dari pemerintah setempat	0,09	2,5	0,24
<b>TOTAL</b>		<b>0,32</b>		<b>0,91</b>
<b>ANCAMAN</b>				
1.	Harga bahan baku fluktuatif	0,13	1,3	<b>0,16</b>
2.	Jumlah pesaing produk sejenis cukup banyak	0,10	2,1	0,21
3.	Perbedaan penetapan harga jual dengan pesaing	0,10	2,4	0,23
4.	Penurunan kapasitas produksi akibat musim hujan	0,11	2,0	0,22
5.	Bahan baku masih impor sehingga harga lebih mahal	0,13	1,6	0,21
6.	Ketersediaan bahan baku yang tidak pasti	0,11	1,8	0,19
<b>TOTAL</b>		<b>0,68</b>		1,23
<b>Σ TOTAL KESELURUHAN</b>		<b>1,00</b>		<b>2,13</b>

Berdasarkan pada hasil matriks EFE pada **Tabel 4.4** diperoleh total nilai tertimbang dari faktor eksternal secara menyeluruh sebesar 2,13. Nilai tersebut menunjukkan bahwa UMKM berada pada posisi lemah. Hal tersebut dikarenakan nilai yang diperoleh dibawah 2,5 sehingga menggambarkan UMKM belum merespon dengan cukup baik terhadap peluang dan ancaman yang ada. Menurut David (2006), total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan strategi perusahaan saat ini tidak memanfaatkan peluang dan tidak menghindari ancaman eksternal, sementara total nilai diatas 2,5 mengindikasikan perusahaan merespon sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada, dengan kata lain strategi perusahaan secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal.

Terdapat tiga peluang yang dapat mempengaruhi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto yaitu daya beli masyarakat relatif tinggi, adanya

program bantuan dari pemerintah, serta adanya pelatihan dari pemerintah setempat. Nilai tertimbang faktor peluang tertinggi adalah daya beli masyarakat terhadap produk relatif tinggi dengan nilai tertimbang sebesar 0,41 dan *rating* sebesar 3,3. Berdasarkan hasil tersebut dapat dihubungkan bahwa peluang utama mempunyai nilai tertimbang dengan nilai *rating* tertinggi. Daya beli masyarakat terhadap produk yang relatif tinggi menjadi peluang utama karena semakin tinggi daya beli konsumen maka akan menambah tingkat penjualan produk. Semakin tinggi daya beli masyarakat, maka pangsa pasar UMKM akan semakin luas. Hal tersebut ditunjukkan dengan permintaan konsumen yang semakin meningkat terhadap produk, terutama pada saat Lebaran Idul Fitri. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor daya beli masyarakat relatif tinggi menjadi peluang utama bagi UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

Selain peluang juga terdapat enam ancaman yang dapat mempengaruhi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto yaitu harga bahan baku fluktuatif, jumlah pesaing produk sejenis cukup banyak, perbedaan penetapan harga jual dengan pesaing, penurunan kapasitas produksi akibat musim hujan, bahan baku masih impor sehingga harga lebih mahal, serta ketersediaan bahan baku yang tidak pasti. Berdasarkan hasil matriks EFE diatas, ditunjukkan bahwa harga bahan baku yang fluktuatif merupakan ancaman utama karena memiliki nilai tertimbang terkecil yaitu 0,16 dan *rating* sebesar 1,3. Berdasarkan hasil tersebut dapat dihubungkan bahwa ancaman utama mempunyai nilai tertimbang dengan nilai *rating* terendah. Harga bahan baku yang fluktuatif menjadi ancaman utama karena berdampak pada biaya produksi dan harga produk yang akan dihasilkan, sehingga faktor tersebut menjadi ancaman utama bagi UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto.

## **1.6 The Matching Stage**

### **1.6.1 Matriks Internal-Eksternal (IE)**

Matriks IE bertujuan untuk mengetahui posisi UMKM dan menentukan strategi yang akan dirumuskan berdasarkan



kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Input yang digunakan pada matriks IE adalah total rata-rata nilai tertimbang yang ada pada matriks IFE dan EFE. Hasil total rata-rata tertimbang matriks IFE diletakkan pada sumbu vertikal (X), sedangkan hasil dari total rata-rata nilai tertimbang matriks EFE diletakkan pada sumbu horizontal (Y). Tahap selanjutnya adalah menarik garis dari letak posisi matriks IFE dan letak posisi matriks EFE, kemudian didapatkan letak posisi UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Pada matriks IFE, total nilai tertimbang faktor internal sebesar 2,66, sedangkan pada matriks EFE total nilai tertimbang faktor eksternal sebesar 2,13. Berdasarkan skor tersebut, gambar matriks IE dapat dilihat pada **Gambar 4.1**.



**Gambar 4.1** Matriks IE

Berdasarkan **Gambar 4.1** didapatkan letak posisi UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto pada kuadran ke- V. Menurut Siahaan (2008), sel III, V, dan VII dapat melaksanakan strategi *hold and maintain* (menjaga dan mempertahankan), dimana strategi yang umum diterapkan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Menurut Robinson (2008), strategi penetrasi pasar menekankan terhadap pemasaran produk yang sekarang dijalankan dengan pertimbangan telah dimilikinya keahlian dan keterampilan dalam

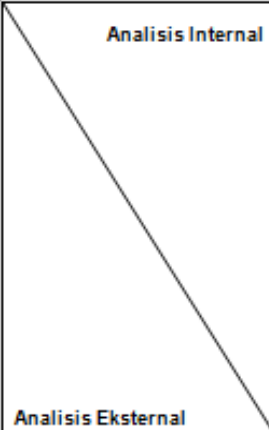
pengoperasian pemasaran baik untuk pelanggan yang ada, maupun untuk pelanggan baru. Sedangkan pengembangan produk melibatkan modifikasi substansial terhadap produk yang ada saat ini atau penciptaan produk baru.

Kondisi pemasaran UMKM Kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto saat ini belum cukup luas. Pemasaran yang dilakukan masih mencakup area Jawa Timur seperti Surabaya, Gresik, Kediri, Malang, Sidoarjo, Blitar, Tulungagung, Ponorogo, Lamongan, dan lain-lain, serta beberapa area Luar Jawa seperti Kalimantan dan Sumatera. Peningkatan strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan mempromosikan produk tanpa mengandung bahan berbahaya serta memperluas pangsa pasar. Selain itu strategi peningkatan penetrasi pasar yang dapat dilakukan juga adalah meningkatkan promosi dan menjalin kerjasama agar mempermudah dalam melakukan pemasaran. Hal ini bertujuan agar UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto dapat memperluas pangsa pasar dan meningkatkan keuntungan/profit bagi UMKM itu sendiri. Menurut Kotler (2007), pangsa pasar (*market share*) adalah besarnya bagian penjualan yang dimiliki pesaing di pasar yang relevan. Pada tahun 60-an, perusahaan dapat mengabaikan pesaingnya karena kebanyakan pasar sedang tumbuh.

Pada UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto sudah memiliki variasi produk. Namun variasi produk yang diterapkan hanya berupa variasi bentuk produk. Variasi bentuk produk yang diterapkan oleh UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto adalah krecek bentuk kotak, bentuk stik, bentuk tipis. Pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh UMKM Kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto adalah menambah lebih banyak variasi produk dalam bentuk rasa dengan tujuan agar konsumen tidak jenuh dengan rasa yang sama dan menambah minat beli konsumen terhadap produk. Menurut Farrunica (2013), pengembangan produk merupakan upaya suatu usaha untuk senantiasa menciptakan produk-produk baru, serta memperbaiki atau memodifikasi produk-produk lamanya, agar dapat selalu memenuhi tuntutan pasar dan selera konsumen.

## 1.6.2 Matriks SWOT

Gambar 4.2 Matriks SWOT

<b>Analisis Internal</b> 	<b>Kekuatan (S)</b> 1. Lokasi strategis 2. Lokasi merupakan sentra pembuatan rambak secara turun – temurun 3. Produk kerupuk rambak merupakan icon Kab. Mojokerto 4. Harga sesuai pasar 5. Harga tergolong terjangkau 6. Kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan 7. Tenaga kerja cukup tersedia	<b>Kelemahan (W)</b> 1. Belum ada manajemen kontrol mutu dan standar mutu produk 2. Proses produksi masih tradisional/manual 3. Keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja masih rendah 4. Pemasaran belum cukup luas 5. Promosi belum maksimal 6. Kemampuan manajerial masih kurang 7. Tidak adanya kerjasama dengan mitra usaha lain 8. Terbatasnya modal dalam menjalankan usaha 9. Pembukuan keuangan yang masih manual belum terkomputerisasi
<b>Analisis Eksternal</b> <b>Peluang (O)</b> 1. Daya beli masyarakat relatif tinggi 2. Adanya program bantuan dari pemerintah 3. Adanya pelatihan yang diberikan pemerintah setempat	<b>Strategi S – O</b> 1. Melakukan diversifikasi produk baik segi rasa, bentuk dan kemasan (S3, S4, S5, S7, O1, O2, O3) 2. Meningkatkan kapasitas produksi (S1, S2, S3, S4, S6, S7, O1)	<b>Strategi W – O</b> 1. Menerapkan penjaminan mutu dan standar mutu produk (W1, W2, S8, O1, O2) 2. Meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar (W4, W5, W7, O1) 3. Meningkatkan kinerja UMKM dengan pengembangan teknologi (W2, W3, W6, W9, O2, O3)
<b>Ancaman (T)</b> 1. Harga bahan baku fluktuatif 2. Jumlah pesaing produk sejenis cukup banyak 3. Perbedaan penetapan harga jual dengan pesaing 4. Penurunan kapasitas produksi akibat musim hujan 5. Bahan baku masih impor sehingga harga lebih mahal 6. Ketersediaan bahan baku yang tidak pasti	<b>Strategi S – T</b> 1. Memiliki pemasok bahan baku tetap (S6, T1, T5, T6)	<b>Strategi W – T</b> 1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk (W1, W2, W3, W8, T2, T3, T4, T5)

Strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto diperoleh dari hasil analisis lingkungan faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi

pada matriks IFE dan EFE. Faktor strategi menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki UMKM. Matriks SWOT menggambarkan alternatif strategi peningkatan daya saing dengan memformulasikan strategi yang didasarkan pada penggabungan antara faktor internal dan eksternal. Tujuan dari matriks SWOT adalah menghasilkan empat alternatif strategi utama diantaranya strategi S-O (*Strength-Opportunity*), strategi W-O (*Weakness-Opportunity*), strategi S-T (*Strength-Threat*), dan strategi W-T (*Weakness-Threat*). Berdasarkan dari hasil matriks SWOT, didapatkan tujuh alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk peningkatan daya saing UMKM. Alternatif tersebut dapat dilihat pada **Gambar 4.2**

Berdasarkan **Gambar 4.2** diperoleh tujuh alternatif strategi yang dapat diterapkan pada UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto, yaitu:

#### 1. Strategi S - O

Strategi ini dibuat berdasarkan kombinasi dari kekuatan dan peluang, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya. Pada strategi S-O menghasilkan 2 alternatif strategi, yaitu:

a. Melakukan diversifikasi produk baik segi rasa, bentuk dan kemasan

Strategi melakukan diversifikasi produk baik segi rasa, bentuk dan kemasan merupakan salah satu bentuk strategi pengembangan produk. Strategi melakukan diversifikasi produk baik segi rasa, bentuk dan kemasan melihat adanya peluang yang ada, yaitu daya beli masyarakat yang relatif tinggi, adanya program bantuan dari pemerintah dan adanya pelatihan dari pemerintah setempat dan melihat kekuatan yang dimiliki yaitu, produk kerupuk rambak merupakan salah satu *icon* Kab. Mojokerto, harga produk sesuai pasar, harga tergolong terjangkau, serta tenaga kerja yang cukup tersedia. Penggunaan strategi ini dapat memenuhi keinginan konsumen. Pengoptimalan kegiatan produksi dapat meningkatkan laba bagi pihak UMKM. Melakukan diversifikasi produk baik dari segi rasa, bentuk maupun kemasan juga akan membantu UMKM

untuk menarik minat konsumen agar lebih tertarik untuk membeli produk yang mereka tawarkan. Strategi diversifikasi produk juga dapat meningkatkan daya saing UMKM karena produk yang dihasilkan tidak kalah dengan pesaing. Dalam mengonsumsi suatu produk, konsumen tidak hanya sebatas melihat pada nilai atau fungsi produk tersebut, namun konsumen juga memperhatikan apakah produk tersebut memiliki nilai tambah atau kelebihan dibandingkan dengan produk lain yang sejenis (Raharjo, 2010).

b. Meningkatkan kapasitas produksi

Strategi peningkatan kapasitas produksi merupakan bentuk dari strategi penetrasi pasar. Strategi meningkatkan kapasitas produksi dapat diterapkan melihat adanya peluang yang dimiliki yaitu, daya beli masyarakat yang relatif tinggi. Strategi meningkatkan kapasitas produksi dapat mengantisipasi adanya permintaan yang meningkat secara tiba-tiba pada waktu tertentu. Meningkatkan kapasitas produksi juga dapat menambah profit bagi UMKM. Tugas utama bagian produksi dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan adalah berusaha mencapai biaya produksi yang rendah, mutu produk yang tinggi, tanggapan yang cepat atas permintaan, serta fleksibilitas untuk membuat suatu produk sesuai dengan selera dan keinginan konsumen (Amirullah, 2002). Namun ketika UMKM ingin meningkatkan kapasitas produksinya, maka UMKM tersebut harus merencanakan strategi perencanaan kapasitas produksi dengan baik baik dari segi bahan baku, tenaga kerja, maupun biaya yang akan dikeluarkan. Menurut Yamit (2003), perencanaan kapasitas produksi merupakan jumlah maksimum *output* yang dapat diproduksi dalam satuan waktu tertentu.

2. Strategi W-O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi W-O menghasilkan 3 alternatif, yaitu:

a. Menerapkan penjaminan mutu dan standar mutu produk

Strategi menerapkan penjaminan mutu dan standar mutu produk merupakan bentuk dari strategi penetrasi pasar.

Tergolong sebagai strategi penetrasi pasar karena dengan menerapkan penjaminan mutu maka konsumen lebih percaya terhadap produk yang dihasilkan, sehingga pangsa pasar yang didapatkan semakin luas. satu kelemahan UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto adalah belum adanya manajemen kontrol mutu dan standar mutu produk serta proses produksi yang masih tradisional/ manual. Kelemahan tersebut mendorong UMKM untuk menerapkan penjaminan mutu dan standar mutu produk dengan adanya bantuan peluang yaitu daya beli masyarakat yang relatif tinggi dan adanya program bantuan dari pemerintah. Penerapan penjaminan mutu dan standar mutu produk diharapkan mampu menjaga loyalitas konsumen dalam membeli produk, karena dengan menjaga loyalitas konsumen merupakan salah satu cara untuk mempertahankan pasar. Menurut Agustina *et.al.*, (2014), pengendalian mutu produk merupakan salah satu upaya yang harus dilakukan dalam rangka menghasilkan dan memberikan produk yang memiliki mutu yang baik. Persaingan usaha yang semakin ketat, ditambah dengan tuntutan baik secara formal melalui peraturan perundang-undangan, maupun secara non formal melalui kepuasan konsumen, maka menghasilkan produk yang berkualitas atau bermutu sudah menjadi sebuah keharusan bagi perusahaan.

**b. Meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar**

Strategi ini merupakan strategi penetrasi pasar. Hal tersebut dikarenakan dengan meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar dapat meningkatkan keuntungan UMKM dan UMKM tersebut dapat berkembang lebih besar. Pada strategi meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar ini diharapkan UMKM siap menghadapi apabila ada serangan dari pendatang baru atau pesaing sejenis. Pada strategi ini UMKM tidak hanya fokus terhadap peningkatan pangsa pasar, namun UMKM juga harus fokus dalam mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya. Menurut Damanik (2014), mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar dapat dicapai dengan cara menerapkan harga yang kompetitif, membuat iklan, serta melakukan promosi besar-besaran.



- c. Meningkatkan kinerja UMKM dengan pengembangan teknologi

Strategi ini merupakan strategi pengembangan produk. Pengembangan teknologi dapat berdampak pada produk yang dihasilkan, karena dengan meningkatkan pengembangan teknologi maka inovasi produk bisa dilakukan serta kualitas produk lebih terjamin dengan teknologi yang lebih modern. Meningkatkan kinerja UMKM dengan mengembangkan teknologi menjadi salah satu alternatif strategi karena adanya beberapa kelemahan yang dimiliki oleh UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto yaitu proses produksi masih tradisional/manual, keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja masih rendah, kemampuan manajerial yang masih kurang serta pembukuan yang manual belum terkomputerisasi.

Strategi tersebut didukung dengan adanya peluang program bantuan dari pemerintah dan adanya pelatihan dari pemerintah setempat. UMKM saat ini harus sadar adanya perkembangan teknologi, sehingga usaha mereka dapat berkembang lebih pesat seiring dengan perkembangan teknologi. Peningkatan kinerja UMKM dengan pengembangan teknologi dapat meningkatkan *image* UMKM agar lebih dikenal oleh konsumen. Peningkatan kinerja UMKM dengan pengembangan teknologi juga akan mempermudah UMKM dalam kegiatan usahanya, baik kegiatan produksi hingga kegiatan pemasaran produk. Menurut Rahardjo (2006), organisasi yang terkemuka pasti mengetahui cara membangun organisasi berbasis inovasi. Inovasi dapat dilakukan secara menyeluruh pada aspek produk, poses, administrasi, teknologi, dengan senantiasa berpijak pada kondisi pasar sehingga mampu mencapi kinerja organisasi dan mewujudkan keunggulan bersaing.

### 3. Strategi S-T

Strategi S-T adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki UMKM untuk mengatasi ancaman. Strategi S-T menghasilkan 2 alternatif, yaitu:



a. Memiliki pemasok bahan baku tetap

Strategi memiliki pemasok bahan baku tetap merupakan salah satu bentuk strategi penetrasi pasar, karena dengan memiliki pemasok bahan baku tetap maka pemilik UMKM lebih mudah dalam melakukan proses produksi. Kelancaran proses produksi akan mempermudah UMKM dalam memenuhi permintaan konsumen, sehingga UMKM dapat melakukan pemasaran secara lancar. Kekuatan UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto seperti kapasitas produksi mampu memenuhi pesanan memiliki ancaman yaitu harga bahan baku fluktuatif, bahan baku masih impor sehingga harga lebih mahal serta ketersediaan bahan baku yang tidak pasti. Hal tersebut mendorong UMKM untuk menerapkan alternatif strategi yaitu memiliki pemasok bahan baku tetap. Apabila UMKM memiliki pemasok bahan baku tetap, maka secara otomatis proses produksi akan lancar. Menurut Basuki (2010), keadaan pemasok bahan baku sangat menentukan kelancaran proses produksi dan produk yang akan dihasilkan.

4. Strategi W-T

Strategi ini merupakan strategi yang meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman yang ada. Strategi W-T menghasilkan 1 alternatif, yaitu:

a. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk

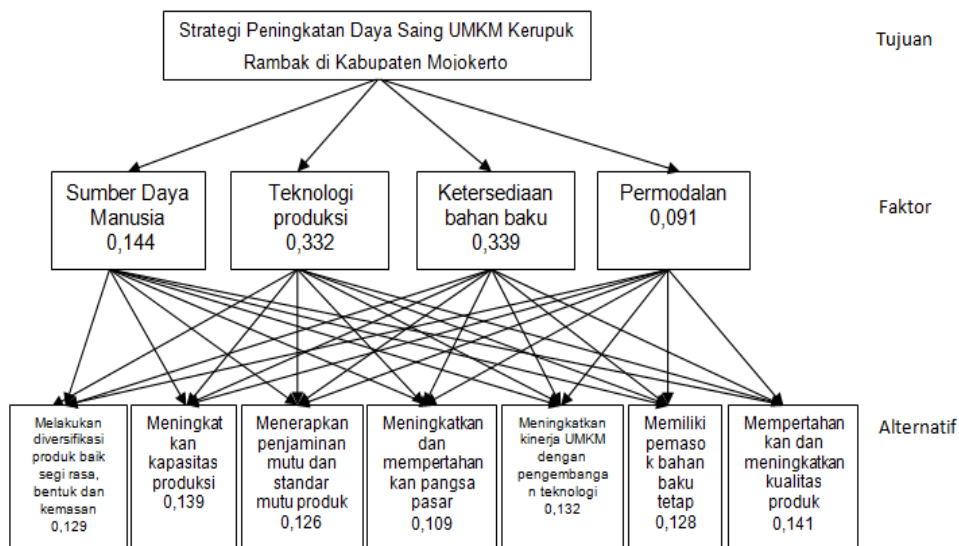
Strategi mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk adalah salah satu strategi dalam upaya penetrasi pasar. Peningkatan kualitas produk akan mempengaruhi daya beli konsumen. Semakin berkualitas produk yang dihasilkan, maka daya beli konsumen akan semakin tinggi. UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto berupaya meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman yang dimilikinya. Upaya mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dapat dilakukan dengan cara menjaga bahan baku yang akan diproduksi dan menjamin proses produksi yang bersih dan aman. Menurut Zimmer (2008), setiap usaha yang sedang dijalani memang membutuhkan berbagai macam ide, strategi, modal, ketahanan mental dan juga pentingnya menjaga kualitas produk disaat usaha sudah mencapai tahap berjalan dan

berkembang dengan pesat. Terkadang para pelaku UMKM terlena karena beranggapan bahwa produknya sudah terkenal di pasaran, masyarakat sudah mengakui dan mempercayai produk yang ditawarkan. Hal ini bisa menjadi bumerang yang bisa menyerang dan melumpuhkan sebuah usaha. Oleh sebab itu, dengan menjaga kualitas produk, melakukan efisiensi semaksimal mungkin, menekan kenaikan harga jual, dan tetap memberikan pelayanan terbaik, maka konsumen akan mengetahui bahwa produk yang dihasilkan UMKM tersebut tetap menjaga kualitasnya. Kepercayaan pasar juga akan diraih dan pangsa pasar akan semakin luas (Kartono, 2010).

#### **4.7 Identifikasi Alternatif Strategi Peningkatan Daya Saing dengan FAHP**

Penentuan strategi prioritas untuk peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto dilakukan menggunakan metode FAHP. Terdapat tiga pakar yang dibutuhkan untuk melakukan pengisian kuesioner yaitu pihak DISPERINDAG, pihak DISKOPUM, dan ketua paguyuban UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Struktur hirarki penentuan prioritas strategi peningkatan daya saing terdapat 2 level yaitu faktor dan alternatif strategi. Faktor utama yang berpengaruh terhadap peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto yaitu Sumber Daya Manusia (SDM), teknologi produksi, ketersediaan bahan baku, dan permodalan.

Alternatif strategi yang digunakan pada struktur hirarki di FAHP berdasarkan perumusan strategi pada analisis SWOT yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, dilakukan pemberian nilai untuk masing-masing faktor dan alternatif strategi, dimana hasil perhitungan kuesioner tersebut dapat dilihat pada **Lampiran 6**. Pengolahan data hasil kuesioner dilakukan dengan menggunakan *Microsoft Excel*, sehingga didapatkan nilai rasio konsistensi (CR) dan bobot akhir setiap faktor serta alternatif strategi. Struktur hirarki FAHP untuk strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto serta hasil perhitungan bobot akhir yang didapatkan dapat dilihat pada **Gambar 4.3**.



**Gambar 4.2** Struktur Hirarki Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Kerupuk Rambak di Kab. Mojokerto

## 4.8 Analisis *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP)

### 4.8.1 Nilai *Ratio Consistency* (CR)

Berdasarkan **Tabel 4.5** dapat diketahui nilai CI dan CR untuk 4 faktor peningkatan daya saing UMKM Kerupuk rambak di Kabupaten Mojokerto dari 3 pakar (pihak DISPERINDAG, pihak DISKOPUM, dan ketua paguyuban UMKM). Pakar 1 adalah pihak DISPERINDAG, dimana nilai CI yang dihasilkan yaitu sebesar 0,035 dan CR sebesar 0,040. Pakar 2 adalah pihak DISKOPUM dengan nilai CI sebesar 0,009 dan CR sebesar 0,01. Pakar 3 adalah ketua paguyuban UMKM dengan nilai CI sebesar 0,039 dan CR sebesar 0,03. Nilai CR yang dihasilkan harus  $\leq 0,1$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil kuesioner yang telah diisi sudah konsisten. Dalam pengujian konsistensi, apabila nilai konsistensi rasio yang dihasilkan  $\geq 0,1$ , maka penilaian atau pengisian kuesioner harus diulang kembali hingga dihasilkan nilai yang konsisten. Pada perhitungan *fuzzy AHP* diawali dengan mengubah skala kepentingan AHP kedalam bilangan TFN yang menghasilkan

perhitungan normalisasi vektor bobot. Hasil perhitungan normalisasi vektor bobot untuk pakar 1 sebesar 0,095 (SDM), 0,354 (teknologi produksi), 0,321 (ketersediaan bahan baku), dan 0,230 (permodalan). Pakar 2 sebesar 0,105 (SDM), 0,316 (teknologi produksi), 0,301 (ketersediaan bahan baku), dan 0,279 (permodalan). Pakar 3 sebesar 0,284 (SDM), 0,315 (teknologi produksi), 0,391 (ketersediaan bahan baku), dan 0,011 (permodalan).

**Tabel 4.5** Nilai CR Faktor Peningkatan Daya Saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto

Faktor	Pakar	AHP		Normalisasi Vektor Bobot
		CI	CR	
SDM	1	0,035	0,040	0,095
Teknologi Produksi				0,354
Ketersediaan Bb				0,321
Permodalan				0,230
SDM	2	0,009	0,01	0,105
Teknologi Produksi				0,316
Ketersediaan Bb				0,301
Permodalan				0,279
SDM	3	0,031	0,034	0,284
Ketersediaan Bb				0,315
Teknologi Produksi				0,391
Permodalan				0,011

Sumber: Data Primer Diolah (2018).

#### 4.8.2 Analisis Faktor Peningkatan Daya Saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto

Pada penelitian ini digunakan 4 (empat) faktor dalam upaya peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto, faktor tersebut antara lain Sumber Daya Manusia (SDM), teknologi produksi, ketersediaan bahan baku, dan permodalan. Keempat faktor tersebut dipilih karena dianggap mempengaruhi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Analisis prioritas

faktor didapatkan dari hasil pembobotan menggunakan metode *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP). Berdasarkan hasil pembobotan yang telah dilakukan menggunakan metode FAHP, dapat diketahui bahwa faktor ketersediaan bahan baku berada pada rangking pertama, artinya faktor tersebut memiliki nilai tertinggi dibandingkan faktor yang lain yaitu sebesar 0,339. Pada faktor ketersediaan bahan baku, alternatif strategi yang memiliki nilai tertinggi adalah alternatif keenam yakni memiliki pemasok bahan baku tetap dengan nilai 0,223. Selanjutnya rangking kedua adalah faktor teknologi produksi dengan agregrat bobot sebesar 0,332. Pada faktor teknologi produksi, alternatif strategi yang memiliki nilai tertinggi adalah alternatif pertama yakni melakukan diversifikasi produk baik segi rasa, bentuk dan kemasan. Kemudian

rangking ketiga yaitu faktor Sumber Daya Manusia dengan agregrat bobot sebesar 0,144 dengan alternatif strategi tertinggi yaitu meningkatkan kinerja UMKM dengan pengembangan teknologi dengan nilai sebesar 0,172. Rangking keempat yaitu faktor permodalan dengan agregrat bobot sebesar 0,091. Pada faktor ini alternatif strategi yang memiliki nilai tertinggi adalah alternatif keempat yakni meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar dengan nilai sebesar 0,199. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor ketersediaan bahan baku merupakan faktor yang paling penting dalam upaya peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Hasil agregrat bobot faktor dapat dilihat pada **Tabel 4.6**.

**Tabel 4.6** Agregrat Bobot Faktor

<b>Faktor</b>	<b>Agregrat Bobot</b>	<b>Rangking</b>
SDM	0,144	3
Teknologi Produksi	0,332	2
Ketersediaan BB	0,339	1
Permodalan	0,091	4

Sumber : Data Primer Diolah (2018).

#### 4.8.3 Analisis Prioritas Alternatif Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Kerupuk Rambak di Kab. Mojokerto

Perumusan alternatif strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto didapatkan berdasarkan hasil matriks SWOT yang telah dilakukan sebelumnya serta disesuaikan dengan kondisi UMKM. Berdasarkan matriks SWOT dirumuskan 7 (tujuh) alternatif strategi dalam upaya peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto. Ketujuh alternatif tersebut antara lain melakukan diversifikasi produk baik segi rasa, bentuk dan kemasan, meningkatkan kapasitas produksi, menerapkan penjaminan mutu dan standar mutu produk, meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar, menerapkan kinerja UMKM dengan pengembangan teknologi, memiliki pemasok bahan baku tetap, mempertahankan dan meningkatkan kualitas. Setelah dilakukan perumusan alternatif strategi, kemudian dilakukan pembobotan untuk masing-masing alternatif strategi dengan menggunakan metode FAHP. Hasil pembobotan alternatif strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto dapat dilihat pada **Tabel 4.7**.

**Tabel 4.7** Pembobotan alternatif strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto

No	Alternatif strategi	Bobot Akhir	Rangking
1	Melakukan diversifikasi produk baik segi rasa, bentuk dan kemasan	0,129	4
2	Meningkatkan kapasitas produksi	0,139	2
3	Menerapkan penjaminan mutu dan standar mutu produk	0,126	6
4	Meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar	0,109	7
5	Meningkatkan kinerja UMKM dengan pengembangan teknologi	0,132	3
6	Memiliki pemasok bahan baku tetap	0,128	5
7	Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk	0,141	1



Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui urutan prioritas alternatif strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kab. Mojokerto, yaitu sebagai berikut:

1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk

Alternatif strategi yang menjadi prioritas pertama adalah mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dengan bobot akhir sebesar 0,141. Produk memiliki arti penting bagi UMKM. UMKM yang ingin mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam pasar, maka harus memahami dimensi apa saja yang digunakan oleh konsumen untuk membedakan produk yang dijual oleh UMKM tersebut dengan produk yang dijual oleh pesaing. Menurut Kotler (2007), kualitas produk merupakan kemampuan suatu produk untuk memuaskan kebutuhan nyata maupun tersirat. Konsumen akan merasa puas apabila hasil evaluasi yang mereka berikan menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas. Penerapan strategi mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dapat membantu UMKM untuk tetap bersaing dalam pasar. Saat ini UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto sudah memiliki sertifikat P-IRT, artinya produk yang dihasilkan sudah layak diedarkan dan dikonsumsi. Dalam upaya meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap kualitas produk UMKM, maka sebaiknya UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto memiliki sertifikat halal. Hal tersebut bertujuan untuk menambah kepercayaan konsumen yang akan membeli produk.

2. Meningkatkan kapasitas produksi

Alternatif strategi berikutnya yang menjadi prioritas kedua dalam peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto adalah meningkatkan kapasitas produksi dengan bobot akhir sebesar 0,139. Peningkatan strategi ini dapat membantu UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto untuk meningkatkan produk yang dihasilkan dan UMKM dapat memperoleh keuntungan atau laba yang lebih besar. Peningkatan kapasitas produksi akan membantu UMKM dalam memenuhi kebutuhan konsumen/pelanggan. Pengimplementasian strategi ini dapat dilakukan dengan cara melakukan penambahan persediaan bahan baku



(*safety stock*), penambahan jumlah tenaga kerja, penggunaan peralatan modern yang dapat mempermudah proses produksi.

### 3. Meningkatkan kinerja UMKM dengan pengembangan teknologi

Alternatif strategi berikutnya yang menjadi prioritas ketiga dalam peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto adalah meningkatkan kinerja UMKM dengan pengembangan teknologi dengan bobot akhir sebesar 0,132. Peningkatan kinerja UMKM dengan pengembangan teknologi dapat membantu UMKM dalam meningkatkan kapasitas produksi serta meningkatkan kualitas produk. Hal tersebut dikarenakan kinerja UMKM dengan teknologi modern akan mempermudah proses produksi serta membuat proses produksi menjadi lebih cepat, sehingga produk yang dihasilkan akan lebih berkualitas dan secara langsung akan meningkatkan minat konsumen untuk membeli produk tersebut. Pengimplementasian alternatif strategi ini dapat dilakukan dengan membuat SOP (*Standard Operating Procedure*) proses produksi, meminta bantuan kepada pemerintah setempat untuk memberikan peralatan produksi yang lebih modern, serta pemberian pelatihan mengenai penerapan teknologi modern untuk proses produksi di UMKM.

### 4. Melakukan diversifikasi produk baik segi rasa, bentuk dan kemasan

Alternatif strategi berikutnya yang menjadi prioritas keempat dalam peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto adalah melakukan diversifikasi produk baik segi rasa, bentuk dan kemasan dengan bobot akhir sebesar 0,129. Strategi ini menjadi salah satu strategi yang penting bagi UMKM. Diversifikasi produk baik segi rasa, bentuk dan kemasan merupakan bentuk inovasi dari produk. Salah satu yang menjadi daya tarik konsumen adalah adanya nilai lebih dari produk yang ditawarkan dan produk tersebut tampak berbeda dibandingkan dengan produk yang lain. Keunikan tersebut yang biasanya menjadi perhatian konsumen, sehingga mereka yang awalnya tidak berminat untuk membeli produk

tersebut menjadi berminat untuk membeli setelah melihat keunikan dan kelebihan dari produk yang ditawarkan. Sifat konsumen adalah selalu menginginkan hal yang baru, sehingga UMKM Kerupuk Rambak harus mampu melakukan inovasi produk agar konsumen tidak jenuh dan produk yang dihasilkan tetap diminati oleh konsumen. Pengimplementasian strategi ini dapat dilakukan dengan melakukan inovasi produk dengan memberikan varian rasa pada produk dan melakukan desain ulang terhadap kemasan produk.

#### 5. Memiliki pemasok bahan baku tetap

Alternatif strategi berikutnya yang menjadi prioritas kelima dalam peningkatan daya saing UMKM yaitu alternatif strategi memiliki pemasok bahan baku tetap dengan bobot akhir sebesar 0,128. Bahan baku merupakan salah satu faktor penting dalam proses terciptanya suatu produk. Strategi ini dapat membantu UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto untuk memperlancar proses produksinya. Hal tersebut dikarenakan apabila UMKM memiliki pemasok bahan baku tetap, maka secara otomatis proses produksi akan lancar dan permintaan pelanggan dapat terpenuhi. Adanya persaingan produk sejenis menyebabkan pula adanya persaingan dalam mendapatkan bahan baku. Oleh sebab itu pemilik UMKM harus mampu menjalin kerja sama dengan para pengepul bahan baku untuk mempermudah akses dalam mendapatkan bahan baku tersebut.

#### 6. Menerapkan penjaminan mutu dan standar mutu produk

Alternatif strategi berikutnya yang menjadi prioritas keenam dalam peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto adalah Menerapkan penjaminan mutu dan standar mutu produk dengan bobot akhir sebesar 0,126. Penerapan penjaminan mutu dan standar mutu produk dapat membantu UMKM dalam mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar. Semakin tinggi mutu produk yang dihasilkan, maka loyalitas konsumen terhadap produk juga akan meningkat. Strategi ini dapat diimplementasikan dengan memanfaatkan bantuan dari pemerintah untuk memberikan

pelatihan GMP (*Good Manufacturing Practices*) agar pemilik serta tenaga kerja UMKM mengetahui bagaimana cara membuat produk yang aman dan layak untuk dikonsumsi, serta pelatihan mengenai pembuatan SOP (*Standard Operating Procedure*) agar produk yang dihasilkan memiliki standar mutu yang tepat.

#### 7. Meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar

Alternatif strategi berikutnya yang menjadi prioritas ketujuh dalam peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto adalah Meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar dengan bobot akhir sebesar 0,109. Meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar dapat meningkatkan keuntungan UMKM serta membuat UMKM tersebut dapat berkembang lebih pesat. Pada strategi ini UMKM tidak hanya fokus terhadap peningkatan pangsa pasar, namun UMKM juga harus fokus dalam mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya. Semakin luas pangsa pasar yang dimiliki, maka produk akan semakin dikenal dan diminati oleh konsumen. Pengimplementasian strategi ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan promosi baik secara *offline* maupun *online*, meningkatkan penjualan di pasar, meningkatkan penjualan secara *online*, serta memperluas jaringan distribusi.

### 4.8 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari pembahasan dan analisis dalam penelitian tentang strategi peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten

Mojokerto diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak tertentu terutama bagi pemilik UMKM. Implikasi manajerial dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

#### 1. Bagi pemilik UMKM :

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi mengenai peluang, permasalahan, ancaman, proses, serta motivasi UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto selama ini.
- b. Identifikasi permasalahan maupun ancaman yang dihadapi oleh UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto

dapat digunakan sebagai acuan untuk perbaikan serta peningkatan kinerja UMKM kedepannya.

2. Bagi pihak Pemerintah setempat:

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk membantu pihak UMKM dalam menyusun strategi untuk meningkatkan usaha yang sedang dilakukan dan membantu pihak UMKM agar produk mereka dapat menembus pasar internasional.

3. Bagi akademisi:

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperkaya pengetahuan serta melengkapi literatur mengenai strategi peningkatan daya saing UMKM.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di UMKM Kerupuk Rambak Kabupaten Mojokerto dapat disimpulkan bahwa faktor internal yang paling berpengaruh terhadap peningkatan daya saing UMKM Kerupuk Rambak di Kabupaten Mojokerto adalah dari segi kekuatan yaitu harga produk sesuai pasar dengan nilai tertimbang sebesar 0,27, dari segi kelemahan yaitu tidak adanya kerjasama dengan mitra usaha lain dan pembukuan keuangan yang masih manual belum terkomputerisasi dengan nilai tertimbang sebesar 0,10. Faktor eksternal yang paling berpengaruh dari segi peluang adalah daya beli masyarakat relatif tinggi dengan nilai tertimbang sebesar 0,41 sedangkan dari segi ancaman yaitu harga bahan baku fluktuatif dengan nilai tertimbang sebesar 0,16.

Perumusan alternatif strategi dilakukan berdasarkan matriks SWOT dan didapatkan urutan prioritas alternatif strategi yaitu mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk (0,141), meningkatkan kapasitas (0,139), meningkatkan kinerja UMKM dengan pengembangan teknologi (0,132), melakukan diversifikasi produk baik segi rasa, bentuk dan kemasan (0,129), memiliki pemasok bahan baku tetap (0,128), menerapkan penjaminan mutu dan standar mutu produk (0,126), meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar (0,109). Faktor yang digunakan dalam analisis FAHP beserta agregat bobotnya adalah sumber daya manusia (0,144), teknologi produksi (0,332), ketersediaan bahan baku (0,339), permodalan (0,091) dengan prioritas utama yaitu faktor ketersediaan bahan baku.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Pihak UMKM diharapkan dapat menerapkan alternatif strategi yang telah ditentukan agar dapat meningkatkan daya saing UMKM sehingga produk yang dihasilkan dapat menembus

pasar internasional. Pihak UMKM juga diharapkan tetap memperhatikan faktor pemasaran agar produk mereka memiliki pangsa pasar yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan daya saing

2. Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu diharapkan agar lebih memperbesar ukuran sampel untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal, serta diharapkan agar melakukan evaluasi yang lebih spesifik terhadap lingkungan internal dan eksternal UMKM agar strategi yang dirumuskan lebih tepat dan bisa diterapkan oleh pihak UMKM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiyanto, O., Bandul, S., dan Devi, Y.S. 2017. **Perancangan Pengereng Kerupuk Rambak Dengan Menggunakan Kombinasi Energi Surya Dan Energi Biomassa Kayu Bakar**. Jurnal Integrasi Sistem Industri. Vol 4(1): 2-10.
- Adrianto, K. 2007. **Faktor-faktor Ekonomi yang mempengaruhi Produktivitas Industri Rumah Tangga Gerabah di Desa Rendeng Kecamatan Malo Kabupaten Bojonegoro**. Universitas Surabaya. Surabaya.
- Agustina, W., Yose, R.K., dan Aidil, H. 2014. **Analisis Proses Pengendalian Mutu Produk Kerupuk Ikan “Mj” di UKM “Mj” Kota Tegal**. Prosiding Seminar Nasional. B2PTTG LIPI. Subang.
- Ahyari, A. 2004. **Manajemen Produksi**. BPPE. Yogyakarta.
- Amertaningtyas, D. 2014. **Pengolahan Kerupuk “Rambak” Kulit di Indonesia**. Vol 21(3): 18-29.
- Amirullah. 2002. **Perilaku Konsumen, Cetakan Pertama**. Penerbit Graha Ilmu. Jakarta.
- Ananto, A.D. 2014. **Alasan Konsumen Membeli Suatu Produk**. Dilihat pada 5 Mei 2018. <http://ardiaans.blogspot.com/2014/01/alasam-konsumen-membeli-suatu-produk.html>.
- Andreastika, K., Imam, S., dan Panji, D. 2017. **Competitiveness of Food Agroindustrial MSMEs: Role of Business Management and Government Policy**. *Journal of Applied Management*. Vol 15(3): 501-512
- Anonymous. 2010. **Kerupuk Kulit Rambak Haram Bila**. Tribunnews.com. Surabaya.
- Arianto, Y.C.K. 2011. **Rahasia Dapat Modal dan Fasilitas dengan Cepat dan Tepat Kiat Jitu Mempercepat Impian Anda untuk Buka Usaha**. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ariawati. 2005. **Usaha Kecil dan Peluang Kerja**. Jurnal Unikom. Vol 4(7): 84-96



- Basuki, S. 2010. **Metode Penelitian**. Penaku. Jakarta
- Binarwati, E., Tunjung, W.S., dan Gunawan, P. 2010. **Pengembangan Industri Kecil Kerupuk Rambak Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto**. Jurnal Tata Kota dan Daerah. Vol I(2): 17-18.
- Chuang, M.L., dan Liou, J.H. 2008. **A Hybrid MCDM Model for Evaluating The Corporate Image of The Airline Industry**. *International Journal of Applied Management Science*. Vol I(1): 41-54.
- Damanik, S. 2014. **Pengertian Pelanggan**. Dilihat pada 20 April 2018. <http://sondis.blogspot.com/2013/03/pengertian-pelanggan.html>.
- David, F. R. 2006. **Konsep Manajemen Strategis Edisi Sepuluh (Buku 1)**. Salempa Empat. Jakarta.
- Delmayuni, A., Musa, H., dan Eko, R. C. 2017. **Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Pangan di Kabupaten Palembang**. Jurnal Buletin Ilmiah Litbang Perdagangan. Vol 11 (1): 97-119.
- Dermonti, Siburian, K., dan Sunarti, H. 2014. **Pengaruh Harga Gula Internasional Dan Produksi Gula Domestik Terhadap Volume Ekspor Gula Di Indonesia (Studi Pada Volume Ekspor Gula Di Indonesia Periode Tahun 2010-2012)**. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol 15(1): 366-375.
- Dewayanti, R. 2003. **Memahami Persoalan Perempuan Pengusaha Kecil**. Jurnal Analisis Sosial. Vol 8(1): 117-133.
- Diana, N., Maslichah, dan Cholid, M.M. 2015. **IPTEKS Bagi Masyarakat Kelompok Usaha Kerupuk Rambak Desa Sidomulyo Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto**. Jurnal Abdimas. Vol 2(1): 144-163.
- Dwi, R. 2011. **Dampak Kenaikan Harga Bagi Produsen**. Dilihat pada 5 Mei 2018. <http://ratidwi.blogspot.com/2011/04/dampak-kenaikan-harga-bagi-produsen.html>.
- Fahmi, N. R. I. 2016. **Implementasi Metode Fuzzy AHP pada Sistem Penunjang Keputusan Penentuan Topik Skripsi (Studi Kasus: Program Studi Sistem**

- Informasi Universitas Jember).** Skripsi. Universitas Jember. Jember.
- Faisol, A., Aziz, M., Hadi, S. 2014. **Komparasi Fuzzy dengan AHP pada Sistem Pendukung Keputusan Investasi Properti.** Jurnal *EECCIS*. Vol 8 (2): 123-128.
- Fajri, M., Rekyan, R.M.P., dan Lailil, M. 2018. **Implementasi Metode Fuzzy Analytical Hierarchy Process (F-AHP) dalam Penentuan Peminatan di MAN 2 Kota Serang.** Jurnal Pengembangan Teknoogi Informasi dan Ilmu Komputer. Vol II (5): 2019-2117.
- Farida, A. Y. 2015. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Industri Kerupuk Rambak di Kecamatan Bangsal dan Kecamatan Mojoanyar Kabupaten Mojokerto.** Jurnal Bisnis dan Manajemen. Vol 3 (23): 256-257.
- Farrunica. 2013. **Proses Pengembangan Produk Baru.** Dilihat pada 5 Mei 2018. [http:// faunnica. Blogspot. com /2013.07/pengembangan-produk.html](http://faunnica.blogspot.com/2013.07/pengembangan-produk.html).
- Ferrinadewi, E. 2005. **Pengaruh Tipe Keterlibatan Konsumen Terhadap Kepercayaan Merek dan Dampaknya Pada keputusan Pembelian.** Erlangga. Jakarta.
- Fuad, M. 2006. **Pengantar Bisnis.** PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hadi, P.U. dan Sinuraya, J.F. 2014. **Kinerja dan Strategi Penguatan Daya Saing Komoditas Pertanian Indonesia dalam Memperkuat Daya Saing Produk Pertanian.** IAARD Press. Jakarta.
- Hafsah, R. 2004. **Manajemen.** Erlangga. Jakarta.
- Hakimi, R. 2007. **Strategi Peningkatan Daya Saing Industri Nata De Coco di Kota Bogor dengan Pendekatan Fuzzy.** Skripsi. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Hanafie, R. 2010. **Pengantar Ekonomi Pertanian.** Penerbit Andi. Jakarta
- Hasibuan, M. 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Irawan, B. 2007. **Fluktuasi Harga, Transmisi Harga dan Marjin Pemasaran Sayuran dan Buah.** Jurnal Analisis Kebijakan Pertanian. Vol 5(4): 358-373.

- repository.ub.ac.id
- Istijanto, M. M. 2005. **Riset Sumber Daya Manusia**. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kartono, S. 2010. **Crisis To Win**. Trans Media. Jakarta.
- Kotler, P. 2005. **Manajemen Pemasaran Industri Jilid 1 dan 2**. PT Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Kotler, P. 2007. **Prinsip-prinsip Pemasaran Internal Edisi 12th**. Erlangga. Jakarta.
- Laohapensang, O. 2009. **Factor Influencing Internet Shopping Behaviour: A Survey Of Consumers In Thailand**. *Jurnal Of Fashion Marketing And Management*. Vol.13 (4): 501-513.
- Layaman dan Nurlatifah. 2016. **Strategi Meningkatkan Produksi UMKM di Kabupaten Cirebon Melalui Efektivitas Persediaan Bahan Baku dan Modal Usaha**. *Jurnal AL-Mustashfa*. Vol 4(2). 111-123.
- Lestari, S. 1999. **Hubungan Antara Harga Diri dan Konformitas dengan Perilaku Konsumtif terhadap Produk Fashion pada Remaja Putri**. Skripsi. Fakultas Psikologi UMS. Surakarta.
- Mariana, N., Aji, P., dan Tri, A. 2011. **E-Commerce Sentra Kluster IKM Sepatu di Kota Semarang Sebagai Media Promosi dan Komunikasi Online**. *Jurnal Teknologi Informasi Dinamik*. 16(1): 50-55.
- Mayasari. 2010. **Strategi Bersaing Usaha Sate Bebek H. Syafe'i Cibeber, Kota Cilegon, Provinsi Banten**. Skripsi. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Meliala, A.S., Nazaruddin, M., dan Rahmi, M.S. **Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Berbasis Kaizen**. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*. Vol 13 (2): 641-664.
- Mutmainah, I. 2015. **Effectiveness of Empowerment Micro Enterprise**. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*. Vol 16 (1): 85-101.
- Muzayanah. 2008. **Dampak Perilaku Seks Bebas Bagi Kesehatan Remaja**. Dilihat Pada Tanggal 20 Mei 2018. <http://halal.sehat.Com/index.php/Remaja-Sukses/dampak-perilakuseks-bebas-bagi-kesehatan-remaja.html>.

- Nainggolan, R. 2016. **Gender, Tingkat Pendidikan Dan Lama Usaha Sebagai Determinan Penghasilan Umkm Kota Surabaya**. Jurnal Kinerja. Vol 20(1): 1-12.
- Ningsih, K. 2008. **Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) Buah Naga Organik (*Hylocereus Undatus*)**. Jurnal Agribisnis.: Vol 1(2): 12-21.
- Norhikmah, Rumini, dan Henderi. 2013. **Metode *Fuzzy AHP* dan *AHP* dalam Penerapan Sistem Pendukung Keputusan**. Jurnal Teknologi Informasi dan Multimedia. Vol 19 (3): 9-31.
- Nurchayono, Segoro, W., dan Minarniti, Y. V. B. K. 2013. **Strategi Pemasaran Produk VSAT Kuband pada Layanan Internet dengan Pendekatan Analisa *Five Porters* dan *Fuzzy SWOT***. Jurnal Telekomunikasi dan Komputer. Vol IV (2): 171-178.
- Nursalam. 2008. **Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Keperawatan**. Info Medika. Jakarta.
- Oktaviyani, R.I. 2009. **Analisis Kelayakan Usaha Pembuatan Kerupuk Rambak Kulit Sapi Dan Kulit Kerbau (Studi Kasus: Usaha Pembuatan Kerupuk Rambak Di Kecamatan Pegandon Kabupaten Kendal, Jawa Tengah)**. Skripsi. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Pangestika, P., Imam, S., dan Retno, A. 2016. **Strategi Peningkatan Potensi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dengan Dukungan Kuncuran Kredit**. Industria: Teknologi dan Manajemen Agroindustri. Vol 5(2): 84-95.
- Patmowati, R., L. 2009. **Pengukuran Index Konsistensi dalam Proses Pengambilan Keputusan Menggunakan *AHP***. Jurnal Informatika 1 (2): 80-84.
- Pearce, J. A., dan Robinson, R.B. 2008. **Manajemen Strategi Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian**. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Prasetyawan, Y., Moses, L.S., Esty, P., Yanik, A., dan Muhammad, Z. 2014. **Peningkatan Produktivitas Usaha Kecil Menengah Kerupuk Udang Melalui**

**Perancangan Pengeringan Dan Pengemasan.**  
Jurnal Metris. Vol 1(15): 7-14.

Primiana, I., Imas, S., Umi, K., Aldrin, H., Fani, C., Yudi, A., dan Yunizar. 2015. **Peningkatan Daya Saing UMKM Jawa Barat dalam Menopang Perekonomian Nasional dalam Menghadapi Persaingan Global.** Universitas Padjajaran. Semarang.

Purwanti, E. 2012 **Pengaruh Karakteristik Wisausaha, Modal Usaha, Strategi Pemasaran Terhadap Perkembangan UMKM di Desa Dayaan dan Kalilondo Salatiga.** Jurnal Among Makarti 5 (9): 13-28.

Putri,S.A., dan Warianto. 2017. **Pengaruh Pelatihan dan Kalimat Motivasi Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan UMKM.** Jurnal Optima. Vol 1(1): 60-62.

Rachmadi, B. N. 2007. **Franchising- Membedah Tawaran Franch.** Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Rachmayanti, D.K. 2011. **Analisis Perhitungan Harga Pokok Produksi Sepatu Dengan Metode Full Costing (Studi Kasus UKM Galaksi Kampung Kabandungan Ciapus).** Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bogor.

Rahardjo, A. 2006. **Pembangunan Pedesaan dan Perkotaan.** Graha Ilmu. Yogyakarta.

Raharjo, D. 2010. **Market Leader, Market Challenger, Market Follower, Market Nicher.** Dilihat pada 25 April 2018. [http://dendyracharjo.blogspot.com / 2010/10/market-leader-market-challenger-market.html](http://dendyracharjo.blogspot.com/2010/10/market-leader-market-challenger-market.html).

Rahmanto, S.J. **Strategi Pengembangan Industri Kecil Krecek di Kecamatan Bayundono Kabupaten Boyolali.** Skripsi. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.

Rangkuti, F. 2005. **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.** PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Rangkuti, F. 2006. **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.** PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Ramadhani, D. 2010. **Analisis Kinerja UKM Pengolahan Keripik Pisang di Bandar Lampung dengan**

- Menggunakan Metode *Quality Function Deployment*.** Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri. Universitas Gunadarma. Depok.
- Robinson, P. 2008. **Manajemen Strategi 1.** Salemba Empat. Jakarta.
- Russell, S., H dan Millar. 2014. ***Competitive Priorities of Manufacturing Firms in the Caribbean*** .*Journal of Business and Management* (IOSR-JBM). Saint Mary's University. Canada.
- Safitri, N. M. R. 2017. **Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Produksi Roti pada Skala Rumah Tangga (Studi Kasus Rosana Bakery Desa Buruan, Kecamatan Penebel, Kabupaten Tabanan, Bali).** Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri. Vol 5(3). 57-65.
- Setyowati, N., Wiwit R., dan Dwi, I. 2016. ***Development of Tuna Processed Business in Pacitan District, Indonesia.*** *Journal Aquatic Procedia*. Vol 7(1) : 160-165.
- Siagian, S. P. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama).** Binapura Aksara. Jakarta.
- Siahaan, P. E. 2008. **Analisis Strategi Pengembangan Usaha Restoran Rice Bowl.** Skripsi. Insitut Pertanian Bogor. Bogor.
- Silalahi, M.U. 2007. **Perusahaan Saling Mematikan dan Bersekongkol: Bagaimana Cara Memenangkan ?.** PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sijabat, S. 2008. **Potret Iklim Usaha Pemberdayaan UMKM.** Kementerian Koperasi dan UKM. Jakarta.
- Stephanie dan Umar. 2008. **Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen.: Cetakan kedua.** Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sunyoto. 2015. **Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Sebagai Salah Satu Upaya Penanggulangan Kemiskinan.** Jurnal Ekonomi dan Pendidikan. 3(1): 2.



- Susilo, Y.S. 2010. **Peran Perbankan dalam Pembiayaan UMKM di Provinsi DIY**. Jurnal Keuangan dan Perbankan. Vol 14(1): 467-478.
- Suyanto, M. 2006. **Analisa Penerapan Strategi Bersaing Restoran Moi Garden dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Restoran di Surabaya Timur**. Skripsi. Universits Kristen Petra. Surabaya.
- Taherdoost, H. 2016. ***Validity and Reliability of the Research Instrument: How to Test The Validation of a Questionnaire/ Survey in a Research***. *Iternational Journal of Academic Research in Management*. Vol 5(30): 28-36.
- Tangkilisan, H.N.S. 2005. **Dasar-Dasar Manajemen**. Liberty. Jakarta.
- Tjiptono, F. 2008. **Strategi Pemasaran**. Grafindo. Yogyakarta
- Muhammad, S. 2013. **Manajemen Startegi Konsep dan Alat Analisis**. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Rufaidah, E. 2005. **Analisis Sistem Pemasaran Gula Kelapa pada Industri Rumah Tangga di Desa Labuhan Ratu Kecamatan Way Jepara Kabupaten Lampung Timur**. Jurnal Sains dan Inovasi. Vol I(1): 29-28.
- Umar, H. 2002. **Metode Riset Bisnis**. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Urata, S. 2000. ***Policy Recommendatins: Outline of tentattive Policy Recomendation for SME Promotion in Indonesia***. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Utama, D. 2013. **Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Berbasis Ekonomi Kreatif di Kota Semarang**. Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Utami, C.W. 2010. **Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern di Indonesia**. Salemba Empat. Jakarta.
- Wibowo, D.H., Zainul, A., dan Sunarti. **Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Umkm (Studi pada Batik Diajeng Solo)**. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol 29(1): 59-66.



- repository.ub.ac.id
- Winarmi, G. 2006. **Administrasi Gaji dan Upah, Cetakan Pertama**. Pustaka Widyatama. Yogyakarta.
- Yamit, D. 2003. **Manajemen Persediaan**. Ekonosia. Yogyakarta.
- Zimmerer. 2008. **Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil 1 (ed.5) HVS**. Salemba Empat. Jakarta.